الخطيب القوى

التقنية، الأسلوب، الإستراتيجية
يقدمها أشهر مدربى الخطابة
والإلقاء بأمريكا

جيرى وايزمان





للتعرف على فروعنا في

المملكة العربية السعودية - قطر - الكويت - الإمارات العربية المتحدة

نرجو زيارة موقعنا على الإنترنت **www.jarirbookstore.com**

للمزيد من المعلومات الرجاء مراسلتنا على: **jbpublications@jarirbookstore.com**

الطبعة الأولى ٢٠١١

المملكة العربية السعودية ص.ب.٣١٩٦ الرياض١١٤٧١ - تليفون٤٦٢٦٠٠٠ ١ ٩٦٦+ - فاكس٤٦٥٦٣٦٣ ١ ٩٦٦+

THE POWER PRESENTER

Technique, Style, and Strategy from America's Top Speaking Coach

---

JERRY WEISSMAN





عبارات التقريظ للكتاب

"إن "جيرى" مدرب لا نظير له. فإذا كنت مقبلاً على تقديم عرض مهم، فعليك شراء هذا الكتاب، فأرباحك، وتأثيرك، ونجاح فكرتك، جميعها أمور على المحك".

___ *"سكوت كوك"*،

مؤسس ورئيس اللجنة التنفيذية لشركة "إنتويت"

"إن "جيرى وايزمان" عبقرى لأنه وصل بالقادة الناجحين من أمثالى لأن يدركوا أنهم مازالوا صغارًا فيما يتعلق بالتواصل الفعال الذى يتعدى حدود الرسائل الإلكترونية. ولقد عمق "جيرى" منظورنا على نحو خاص فى مسألة العنصر البصرى أيضًا، وفى كيفية التركيز على منظور الجمهور وكيفية الحفاظ على قوة وجاذبية الإلقاء. تعود استفادتى الأولى من عمل "جيرى" لعام ١٩٩٥ حين قمت بالعرض التقديمى للاكتتاب العام لأسهم شركتى للمرة الأولى، ثم أفدت منه مرة أخرى فى العام ٢٠٠٢ لثانى عرض تقديمى للاكتتاب العام قمت به - وفى كلتا المناسبتين أضافت توجيهاته وضوحًا هائلًا لعروضنا الاستثمارية. إن قراءة هذا الكتاب واستيعاب رسالته جيدًا لا تجب فقط على المدراء التنفيذيين الذين هم مقدمون على تقديم عروض اكتتاب فى سوق المال بل تجب أيضًا على كل من هو مقدم على تقديم أى عرض أو خطاب".

___ *"ريد هاستنجس"*،

مؤسس ورئيس مجلس إدارة شركة "نيتفليكس" ومديرها التنفيذى

"إن كنت ممن يصابون بالعصبية والتوتر حين تقف أمام أى جمهور، فإليك هذا الكتاب. إن "جيرى وايزمان" هو أحد الخبراء العالميين فى تعليم الناس كيفية السيطرة على أعصابهم، وسره إلى ذلك طبيعى للغاية - إنه الراحة التى نشعر بها حين الدخول فى أى حديث مع أى شخص آخر".

___ *"تشيب هيث"*،

المؤلف المشارك لكتاب *Made to Stick: Why Some Ideas Survive and Others Die*

"يساعدك هذا الكتاب على إبراز الكاريزما الطبيعية التى تتمتع بها. إنه يشبه قارورة شحن للشخصية، فاغترف منها جرعة كبيرة، وستنطلق بأقصى قوة".

___ *"جاى كواساكى"*،

المؤسس المشارك لموقع Alltop.com، ومؤلف كتاب *Reality Check*

"لقد شاهدت "جيرى وايزمان" بأم عينى وهو يحقق البلايين فى قيمة الأسهم بسوق المال من خلال تعليم المدراء التنفيذيين لأساليب وإستراتيجيات الحديث الخاصة به، وهى الآن مجموعة كلها فى هذا

الكتاب - فيا لروعة هذا".

___ " *أندى كيسلر*"،

مؤلف الكتابين الأفضل مبيعًا: *Wall Street Meat* and *Running Money*

"باعتبارى مدربًا تنفيذيًّا على التواصل، فإن "جيرى وايزمان" قد علمنى وعلم كثيرين غيرى أن مهارات التواصل ليست وراثية، وإنما يمكن اكتسابها بالتعلم. وسلسلة كتبه جعلت أفكاره العميقة متاحة لكل قارئ. إن هذا الكتاب يعد بيانًا جليًّا لما يجعل من الشخص متواصلًا عظيمًا، والوصول لهذه الدرجة يبدأ من الداخل، بتطبيق آليات الإقناع ذاتها التى يقوم بتعليمها، يعرض الكتاب لغة واضحة، وأمثلة طريفة، وشروحًا مقنعة تقود القارئ إلى استيعاب المفاهيم الواردة فى الكتاب ويطبقها على نفسه، ويمتلك المهارات والثقة لكى يصبح فعلاً مقدم عرض فعالا".

___ "*كاى فولى*"

نائب رئيس شركة "جوجل"، ورئيس شركة "جريتر تشاينا"

"هذا الكتاب يؤكد جوهر التدريب الذاتى الذى يتبناه "جيرى"، بما فى ذلك نهجه الخاص، كما يقدم أمثلة واقعية، وطرقًا للخطابة. وتعد قراءته ضرورة لمن يريد إبرام أى صفقة، أو تسويق أى منتج، أو الحصول على إجماع الآخرين".

___ "*مايك ناش*"

نائب المدير العام لإدارة منتجات ويندوز، بشركة "مايكروسوفت"

"لقد ساعدتنا آراء "جيرى" الثاقبة فى تقديم تصميم رقاقة جديدة كبرى على نحو ناجح. وكتابه الجديد هذا يجعل تقنياته الفريدة الثمينة التى علمنا إياها متاحة للجميع".

___ "*ديفيد بيرلموتر*"

نائب الرئيس التنفيذى، المدير العام لشركة "موبيليتى جروب" بمجموعة "إنتل"

"إن "جيرى" هو صاحب القدرة التى لا تبارى فى التحول بفن التواصل ليبدو كما لو أنه علم. وهذا الكتاب يعد خارطة طريق لتحقيق الثقة والامتياز فى التواصل مع الناس".

___ "*رون ريسى*"،

نائب رئيس شركة "كوروبريت بوزيشنينج"، بمجموعة "سيسكو سيستمز"

"إن العملاء هم من يحددون نجاح العمل، والجمهور هو من يحدد نجاح أى عرض. فاجذب انتباه جمهورك من خلال استخدام الأفكار الواردة بهذا الكتاب".

___ "*باتريشيا سايبولد*"

مؤلفة كتب *Outside Innovation, The Customer Revolution, Customers.com*

الخطيب
القوى



إهداء إلى "بنجى روزين"
انطلاقة من "هيوستن" إلى القمر - وإلى النجوم



المحتويات

تصدير

الطريقتان الخاطئة والصائبة للتدريب على تقديم العروض

سُئل عازف البوق الأسطورى "ديزى جيلسبى"، المعروف بأنه أبو موسيقى الجاز، ذات مرة عن كيفية ابتكاره لهذا النسق الفريد من الموسيقى، فذكر عرضًا معينًا قام خلاله، وبعد ليلة لطيفة، بارتجال حركات جديدة دون صوت. إلا أن زملاءه من الموسيقيين قاموا بنشر ما قام به باعتباره طفرة إبداعية وبدأوا بتقليد أسلوبه. هز "ديزى" رأسه وهو يقول: "إنهم قطط كانوا يقلدون حتى أخطائى!".

على النقيض من ذلك وفى بداية عملى كمدرب على الإلقاء، قضيت ساعات وساعات مهلكة فى مجرد تقليد لأخطاء منهج التدريب على تقديم العروض التقليدى، معاملًا رجال الأعمال وكأنهم نجوم سينما، وقد رسخ هذا نهجًا سلبيًّا لدى المعلم والمتعلم على السواء. حتى إن كلمة *التدريب* تشير إلى الالتزام الصارم، بينما *التوجيه*، كلمة تشير إلى التحريك. وكان هدفى هو أن أحرك رجال الأعمال الذين أقوم بتوجيههم ليصبحوا خطباء ناجحين *على نحو طبيعى*.

وفى بحث عن حلول لمعضلتى هذه، عدت للبحث فى مدة عملى كمنتج لبرامج

الشئون العامة فى محطة "دبليو سى بى إس - تى فى" فى مدينة نيويورك. وقد كان الجزء الأساسى من عملى هو القيام بدعوة رجال ونساء من القطاعات الحكومية، والأكاديمية، والعملية، والصحية، والعلمية - وليس من بينهم ممثلون - للمشاركة فى برامجنا. ولكى نساعد هؤلاء الأشخاص على الشعور بالارتياح فى ظل تلك البيئة الباعثة على التوتر حيث الظهور أمام الكاميرا، فقد غيرنا التكوين الأساسى لبرامج الشئون العامة لتكون برامج حوارية. فمن خلال ترتيب برامجنا لتكون محادثات - بين شخصين أو نقاشات بين مجموعة صغيرة تدار عبر محاورين مختصين - كنا نضع ضيوفنا غير المحترفين فى أوضاع مألوفة لهم تقلل على نحو كبير من مستويات توترهم.

جزء آخر من عملى كان يتمثل فى الانتقاء من بين ساعات وساعات من الأفلام وشرائط الفيديو الحديثة والقديمة، وإجراء ساعات وساعات من الحوارات، وقراءة أكوام مكدسة من التقارير، ثم تكثيف كل هذه المعلومات فى برنامج لا تتجاوز مدة عرضه ثمانى وعشرين دقيقة وأربعين ثانية. ولكى أحقق ذلك، طورت سلسلة من التقنيات تمكن من ترشيح وتركيز الأفكار.

وحين عدت للنظر فى هاتين الوظيفتين، أدركت أن التحكم فى المضمون والتحكم فى العقل يجعل الظروف الباعثة على التوتر المحيطة بإلقاء حديث عام أو تقديم أحد العروض أقل حدة بالنسبة لرجال الأعمال - وأيضًا بالنسبة لكل من يقف أمام جمهور ويثور لديه خوف يكافئ، إن لم يكن يزيد، الخوف المرضى من الارتفاعات، أو الحشرات، أو الطيران.

وفى هذه اللحظة، أنهيت الدائرة المفرغة لتقليد الأخطاء، وبدأت النهج العقلى فى توجيه الآخرين على الإلقاء. وبدأت فى تأسيس شركتى الخاصة، Power Presentations، وطورت مجموعة واسعة من التقنيات لمساعدة الخطباء والمتحدثين فى تصفية أذهانهم من خلال ترتيب موضوعاتهم، ثم إلقائها كسلسلة أقرب إلى الحوار منها إلى التمثيل.

وما يلفت الانتباه هو أن رجال الأعمال بوادى السليكون شعروا بذات الأريحية أثناء تقديم عروضهم تمامًا كتلك التى شعر بها ضيوفنا فى استوديوهات سى بى إس. والآن، وبعد تطور هذا المنهج وإثبات نجاحه على مدار عقدين من الزمان، فإن هذا يسمح لى بتقديم تقنياته إليك حتى تتعلم كيف تشعر بأريحية وثقة متى وقفت أمام *أى* جمهور مهما كان.



مقدمة

كيف يمكن لأسلوب الكلام وطريقة الإلقاء أن يُزيدا من قيمة أى اكتتاب مبدئى عام؟

التحدى العالمى

توقعت شركة "سيسكو" فى البداية أن يتراوح ثمن سهمها من ثلاثة عشر دولارًا ونصف الدولار إلى خمسة عشر دولارًا والنصف، إلا أنه كما يقول "فالنتين" (رئيس مجلس إدارة شركة "سيسكو سيستمز"): " خلال عرض الشركة فى السوق حظيت الشركة بقبول رائع؛ وتمكنت من بيع ٢,٨ مليون سهم بواقع ١٨ دولارًا للسهم"، وتعزى نسبة الزيادة التى تراوحت بين" دولارين إلى ثلاثة دولارات على الأقل" فى كل سهم لتوجيهات "وايزمان".

—صحيفة *"سان فرانسيسكو كرونيكل"*، عدد ٩ يوليو ١٩٩٠ [١]

حين تعرض أى شركة جزءًا من أسهمها للاكتتاب العام للمرة الأولى، يقوم فريق الإدارة العليا فى الشركة بإعداد عرض تقديمى يتم إلقاؤه على المستثمرين المرتقبين. فيجوب هذا الفريق عشرات المدن عبر أرجاء البلاد (وأيضًا عبر المحيط

غالبًا) على مدار أسبوعين، يقدمون ذات العرض مرات عديدة فى اليوم الواحد، أو ما يقارب من ثلاثين إلى أربعين مرة فى الأسبوع. وذاك عرض من أهم العروض التى قد يلقيها أى مدير تنفيذى فى حياته، بل ومن أكثرها إلحاحًا، وذلك هو ما يدفع المدراء التنفيذيين لاستدعائى لتدريبهم.

فماالذى يجعله واجبًا عليك أن تهتم بمقال كُتب عن عرض لشركة "سيسكو سيستمز" عمره حوالى عشرين عامًا؟ وما الذى قد يعنيه لك الاكتتاب المبدئى العام لواحدة من بين الشركات الأكثر نجاحًا فى العالم؟ وما الذى يعنيه لك وجود دليل قوى على إمكاناتى فى التدريب على الإلقاء؟

ومع هذا كله، فأنت أقرب للفوز بجائزة اليانصيب منك إلى القيام باكتتاب مبدئى عام؛ وذلك نظرًا لقلة الشركات التى تقوم بتقديم عروض خاصة بهذا الأمر حيث لايتجاوز عددها بضع مئات، لكنك غالبًا ما ستكون فى حاجة لإلقاء عرض أو كلمة ما فى مرحلة معينة من حياتك، وسواء كنت رجلًا أو سيدة أعمال أو كنت مواطنًا عاديًّا، سيكون التحدى الذى يواجهك هو أن "تحظى بالقبول" كما حدث مع عرض شركة "سيسكو سيستمز".

إن التقنية والأسلوب والإستراتيجية التى علمتها للفريق التنفيذى لدى شركة "سيسكو"، وكذلك الفرق التنفيذية لأكثر من ٥٠٠ شركة أخرى كانت تتهيأ لعرض الاكتتاب المبدئى العام لأسهمها (والتى من بينها "إنتويت"، "نتفليكس"، "دولبى لابس"، "ياهو!") يمكن أن تساعدك فى كل عرض أو خطبة يتوجب عليك إلقاؤها على الإطلاق، فبفضل تقنيات الإلقاء خاصتى تمكنت من تقديم المساعدة لآلاف المدراء التنفيذيين، ومندوبى المبيعات، والمهندسين فى شركات "مايكروسوفت"، "إنتل"، وخمسمائة شركة أخرى فى بيع منتجاتها أو عرض الشراكات أو زيادة التمويل أو طلب الموافقة على المشروعات، وهذا الكتاب يعرض لك نفس التقنيات التى يدفع المدراء التنفيذيون آلاف الدولارات كى يتعلموها فى فصولى التدريبية الخاصة.

وكما تتضح أهمية أسلوب الإلقاء فى العروض بمجال الأعمال، فإنه أيضًا على نفس القدر من الأهمية حين تجمع التبرعات من أجل قضية خيرية لاربح من ورائها، أو فى مخاطبة حشد من الناس بإحدى المؤسسات المتخصصة، أو إحدى المنظمات الاجتماعية أو إحدى دور العبادة أو إحدى الجماعات الدينية. فى كل الأحوال، فمتى وأين اضطررت للوقوف وإلقاء خطبة، فسيكون التحدى الذى يواجهك هو تحقيق النجاح لخطبتك أو عرضك.

وقد واجه "جون مورجرديج" المدير التنفيذى لشركة "سيسكو سيستمز" والذى قام بتقديم العرض الخاص بالاكتتاب العام المبدئى للشركة، هذا التحدى عام ١٩٩٠. فى ذلك الوقت كان "جون" مديرًا ذا خبرة كبيرة، ولأنه رجل أعمال، كان "جون" أكثر تركيزًا فى عرض بياناته عن تركيزه على أسلوب العرض وتقنيته. وزاد التحدى الذى يواجهه "جون" صعوبة نظرًا لتعقيد تقنية الاتصالات المبتكرة للشركة الأمر الذى يصعب على جمهوره غير المتخصص من مدراء المؤسسات التمويلية فهم ما ينطق به من مصطلحات تقنية فى كلمته.

وفى خلال عملنا معًا، دربت "جون" على أن يصوغ قصته بمهارة يسهل فهمها وتكون ذات معنى بالنسبة لمموليه المرتقبين، وأن يلقيها فى توازن، وثقة، وحماس. وخلال هذا كله، ساعدت "جون" على الظهور والشعور بالارتياح، على الرغم من القلق الطبيعى الذى يشعر به أى شخص حين يتحدث أمام العامة فى موضوعات مهمة. والتاريخ شاهد على ما حققه "جون" من نجاح، وقد قدر "دون فالنتين" رئيس مجلس إدارة شركة "سيسكو" أن تدريباتى على الإلقاء قد زادت من قيمة الأسهم المعروضة للاكتتاب العام بملايين الدولارات، فقد جاهد "جون" ليجعل من شركة "سيسكو" شركة تجارية ضخمة، وهو الآن، وبعد تقاعده، شرع فى عمل إنسانى هائل هو الآخر.

وبعد ستة عشر عامًا، وبعد أكثر من خمسمائة عرض اكتتاب عام أولى لعدة شركات، تلت عرض شركة "سيسكو"، استعان "ستيف جولدمان"، المدير التنفيذى لـ "أيسلون سيستمز" بخدماتى فى عرض شركته للاكتتاب فى سوق المال.

و"أيسلون" هى شركة بـ"سياتل" تقوم بتصميم أنظمة تخزين عنقودية وبرامج حاسوبية للأنظمة الرقمية، فكان عرضها تقنى الطابع. ويقول "ستيف" لمجلة "بزنس ٢,٠ ": "لقد ساعدتنا تدريبات الإلقاء على توصيل رسالتنا. وقد وصلت بالفعل: ففى أول أيام التداول، قفز سهم الشركة بنسبة ٧٧٪، وكان أفضل عرض اكتتاب لشركة من قطاع التكنولوجيا خلال ست سنوات. وقد سمى ما حدث بقوله "ka-ching"[2]

وهناك مدير تنفيذى آخر واجه ذات التحدى فى عرض شركته للاكتتاب، لكن بظروف مختلفة. فحين اقترب مشوار عرضه من البدء، علم المدير التنفيذى بمشكلات فى المقر الرئيسى للشركة. ولكى يعالج الأمر، كان يتردد على الهاتف فى فترات ما بين إلقاء العروض. ونتيجة لذلك، كان يلقى عروضه فى الأسبوع الأول وهو فى حال تشتت. ولم يكن غريبًا أن كلماته قد تعثرت كثيرًا.

بحلول عطلة نهاية الأسبوع، نجح المدير فى إنهاء المشكلة. وبنهاية حالة التشتت التى كان يعانيها، قام بالإلقاء على نحو سلس تمامًا طوال الأسبوع التالى. وفى نهاية رحلة العرض، حقق المولون المصرفيون مآربهم. ففى المدن التى زاروها خلال الأسبوع الأول تم تسجيل طلبات خفيفة، أما المدن التى زاروها فى الأسبوع الثانى فقد تم تسجيل طلبات كبيرة فيها. النقطة المحورية هنا هى أن مضمون العرض كان واحدًا خلال الأسبوعين؛ لكن الفارق الوحيد كان فى لغة الجسد الصادرة عن المدير التنفيذى وفى صوته، إن أسلوب الحديث والعرض يمكن بالقطع أن يزيد من قيمة عرض شركة فى سوق المال.

أحدث إضافة لسوق العروض العلنية للشركات تجدها فى هذا الموقع http:// retailroadshow.com فيمكن لأى شخص يتصفحه، بعد تجاوز النشرة التمهيدية، مشاهدة رحلة عرض حية. تشاهد كلمة العرض بعد هذا على شاشة مقسمة، حيث يظهر على جانب منها تسجيل مصور يظهر الفريق وهو يقدم عرضه؛ وعلى الجانب الآخر تنسدل صور تتوافق مع كلمات حديثهم فى العرض.

ورغم هذه الإمكانية غير المحدودة، فإن المستثمرين المصرفيين الذين يديرون جلسات تلك العروض مازالوا يرتبون لتلك الرحلة المعتادة التى تمتد إلى أسبوعين لفريق إدارة الشركة العارضة، وخلالها يزورون عشرات المدن، ويلقون ما بين ٣٠ إلى ٤٠ كلمة كل أسبوع، تمامًا كما كان الحال قبل ظهور هذا الموقع الإلكترونى فى عام ٢٠٠٥. والسر فى هذه الرحلة الشاقة يكمن فى أن المستثمرين لن يقدموا على اتخاذ قرار شراء أسهم بملايين الدولارات لمجرد مشاهدة عرض محكم الإلقاء. فهم بحاجة لأن يقابلوا هؤلاء المسئولين بشكل شخصى، ويقتربوا منهم ويتبادلوا النظرات، ويتعاملوا معهم على نحو مباشر.

التحدى إذن هو فى إنجاح هذا التعامل المباشر. وقد واجه "جون مورجريدج" هذا التحدى، تمامًا كما واجهه كل مدير تنفيذى حين يقوم برحلة عرض تقديمى، وكما يفعل كل رجل وامرأة حين يكون عليه إلقاء عرض أو خطبة؛ فإن التحدى الأعظم يزداد بسبب رد الفعل التلقائى إزاء الشعور بالضغط من الوقوف أمام جمهور.

الغزال تحت الأضواء الكاشفة!

تصور الآتى: أنت تجلس بين جمهور من المستمعين لخطبة أو عرض. فى البداية، اقترب المتحدث نحو مقدمة القاعة، ووصل إلى منصة الإلقاء، ثم استدار بوجهه نحو المشاهدين، ثم تسمر فجأة، متخذًا وضعية ظبى أذهلته الأضواء العالية لسيارة. فاتسعت العينان عن آخرهما، وتيبس الجسد. بعد ذلك، وحين بدأ حديثه، خرج الصوت من شفتيه الجافتين رفيعًا لاهثًا، والكلمات المتقطعة التى لفظها خرجت مصحوبة بسلسلة من النقرات المتلاحقة المسموعة. ونظرًا لجفاف حلقه تمامًا، امتدت يده نحو المنصة ليتناول كوب الماء، وكاد الماء يتناثر منه وهو يحمل الكوب بيده المرتجفة.

ما الذى يجعل شيئًا كهذا يحدث؟ ما الذى يجعل التحدث، وهو من أكثر الأمور ألفة ويمارسه الناس كل يوم بكامل أريحيتهم، يبدو مخيفًا ومرعبًا حين يكون أمام

جمهور من المستمعين؟ ما الذى لا يجعل أى شخص مقدمًا على إلقاء كلمة أمام جمهور يبدو متحمسًا لإلقائها؟ فبالنهاية تكون معظم الخطب والعروض ذات أهمية ملحة ويتوقف صداها على نجاح أو فشل الرسالة والمرسل.

تلك هى المعضلة: الأهمية المعلقة على الخطبة، إنها لحظة الحقيقة. ففى اللحظة التى يبدأ فيها العرض، حين يركن الجمع ويصمت، ويصبح المتحدث فى بؤرة الانتباه، يبدأ بالتفكير فجأة: "أوه، إن الجميع ينظر نحوى!"، "إننى محط أنظار الجميع!"، "يجدر بى أن أؤدى بشكل جيد!".

الكر أو الفر

إن التحدث أمام جماعة من الناس يعد إحدى أكثر التجارب التى تبعث القلق فى قلوب البشر؛ ذلك لأنه يحفز استجابة فسيولوجية تكافئ تلك التى تحدث مع كل أنواع المخاوف الأخرى: دفقة من الأدرينالين فى الدم تحدث النزوع التقليدى إما للكر أو الفر. الأدرينالين إذن هو *السبب*، ونزعة الكر أو الفر هى *النتيجة*، فإما أن تسلك سلوكًا دفاعيًا أو مضطربًا. ردة الفعل العضوية اللاإرادية تلك تؤثر فى البشر قاطبة، كل من يتصدى للخطابة - مبتدئًا كان أم مُحنكًا. وكذلك محترفو الأداء العلنى: الممثل البريطانى العظيم سير "لورانس أوليفر"، وعازفا البيانو الكلاسيكيان "جلين جولد"، و"سيفاتوسلاف ريتشر"، والمطربتان الشهيرتان "باربرا ستريسايد" و "كارلى سايمون"، جميعهم يقرون بأن لديهم شكلًا من أشكال رهبة الحديث أمام العامة[٢]. السبب المشترك بين هؤلاء جميعًا هو الأدرينالين. وتخيل الآتى: *ذات النظام الذى يمكّن الكائن من البقاء فى وسط متوحش هو ذاته الذى يخذله فى بيئة محبة لإلقاء خطبة أو عرض منه.*

تقليل دفقة الأدرينالين

كثيرة هى النصائح حول تحجيم دفقة الأدرينالين المندفعة فى الدم. ولو قمت ببحث على شبكة الإنترنت بخصوص رهاب الحديث أمام العامة لوجدت *الملايين*

من المداخل، من بينها:

- خذ أنفاسًا عميقة.
- مارس تمرين الضغط.
- مارس العدو حول البناية.
- مارس اليوجا.
- اقبض راحة يدك.
- تثاءب.
- ركز على نقطة تخيلية فى آخر القاعة.
- تناول أقراصًا لهذا الغرض (نختار لك بيتا بلوكرز).
- تناول جرعة من مشروب تفضله.
- تخيل صورة مضحكة لجمهورك.
- مارس أى عادة تحبها.

وتطول القائمة، لكن طولها وتنوعها يشيران إلى أن المشكلة ظلت بلا حل. لأن معظم الاقتراحات هى حلول عضوية تمامًا لمشكلة لا تبدو عضوية على الإطلاق. فضلًا عن أن المنهج العضوى فى التغلب على خوف التحدث أمام العامة سيجعل المتحدث يشعر كأنه مدعٍ، ومن ثم يضاعف المشكلة التى سببت تدفق الأدرينالين فى المقام الأول.

إن اندفاع الأدرينالين سببه شعور ذهنى لدى الشخص بأن الخطر وشيك وداهم. ولذا، فإنه إذا لم يعالج هذا التصور من البداية، فلن يتوقف الأدرينالين عن تدفقه.

المنهج الذهنى للإلقاء

المفتاح فى هذا هو أن تواجه المشكلة فى لحظة الحقيقة:حين يبدأ تقديم العرض. هاجم المشكلة فى اللحظة التى يستقر فيها جمهور مستمعيك، ويسود صمتهم،

وتتجه عيونهم جميعًا نحوك - وأنت تبدأ فى السيطرة على الوضع. إنه فى تلك اللحظة تحديدًا يمكنك بذل قوة عقلك لتتمكن من السيطرة على القوى الضاغطة على جسدك.

إن الطريقة الذهنية للإلقاء هى *حل سيكولوجى لمشكلة سيكولوجية*. إنها عملية متدرجة ستمكنك من السيطرة. وقد اختبرت هذه الطريقة على مدار عقدين، دربت من خلالها آلاف العملاء كى يلقوا خطبًا وعروضًا على نحو متماسك وواثق.

فى الصفحات التالية سيتبين لك كيف تطبق الطريقة الذهنية فى الإلقاء، ومن خلال ذلك ستتغلب على مشكلة الخوف من التحدث أمام العامة، وتقلل من اندفاع الأدرينالين فى دمك، وستقلل أيضًا من التأثيرات السلبية لهاجس الكر أو الفر، إن هذه الطريقة ستمكنك من أن تضع موضع التطبيق القول الخالد: "*إن كانت لديك مخاوف، فاجعلها دوافعك*".

سوف تتعلم كيف تستفيد لأقصى درجة من العوامل العضوية الأخرى التى تحظى بذات الأهمية مثل: عينيك، لغة جسدك، صوتك، وحركة اليدين والذراعين - وهى موضوع السؤال الأكثر ترديدًا فيما يخص مهارات الإلقاء. ستتعلم أيضًا كيف تحقق الوحدة بين مقاطعك الحركية مع استرسالك فى الإلقاء من خلال آلية خاصة تدعى التزامن التخطيطى. وخلال هذا كله، ستحرز تقدمًا خلال المراحل الأساسية فى تعلم هذه العملية، وستكتشف خلال ذلك كيف يمكنك كسر عاداتك القديمة وكيف تطور ثقة جديدة فى قدرتك على الحديث بشكل فعال ومستريح أمام العامة.

إن كونى مدرب إلقاء، يجعل لدىَّ شغفًا خاصًا بأساليب الإلقاء لدى نجوم السياسة. وخلال هذا الكتاب ستجد العديد من الأمثلة التاريخية للخطباء المعروفين الذين أثرت تقنيات خطابتهم فى نتائج الانتخابات، إذا لم تكن قد غيرت من واقع العالم كله. فى الانتخابات الرئاسية الأمريكية لعام ٢٠٠٨، كانت موهبة "باراك أوباما" الخطابية، بكل المقاييس، عنصرًا محوريًا فى حملته. لقد كانت

عاملًا أساسيًا فى نصره الصعب أمام المرشح الديموقراطى المنافس له "هيلارى رودهام كلينتون"، ثم فوزه على غريمه الجمهورى "جون ماكين"، وسوف نبحث بشكل مفصل فى تقنيات أسلوب الإلقاء لدى "باراك أوباما" وذلك فى الفصل العاشر - تلك التقنيات التى بإمكانك استخدامها فى خطبك وعروضك الخاصة.

ستكتشف أيضًا فى هذا الكتاب ما ينبغى وما لا ينبغى عليك فعله من خلال التحليلات المفصلة لأداء سياسيين مشاهير وشخصيات عامة، ومن بينهم "رونالد ريجان" و"بيل كلينتون" و"مارتن لوثر كينج" و"جون كيندى"، وقد أخذت تلك النماذج من مجموعة أفلام وتسجيلات فيديو ضخمة والتى قمت بإعدادها والتعليق عليها لشرح والتأكيد على النقاط الأساسية الواردة بالكتاب. والعرض الحى مع التعليق متاحان الآن على موقعنا الإلكترونى www.powerltd.com/tpp عبر كلمة المرور التالية 17a18R73c95G.

لقد اخترنا اللحظة المناسبة فى كل مقطع، والتى يشار إليها فى الكتاب بكلمة "لقطة الفيديو" وأدرجناها فى الكتاب كصور ثابتة، مع صور فوتوغرافية وشروح تخطيطية أخرى، وأرجو أن تدرس تلك الصور، وأن تشاهد مقاطع الفيديو، وأن تتعلم التقنيات، وأن تمارسها بدقة حتى تصبح مقدم عروض قويًا.



الـفـصـــل
١

أفعالك أبلغ من أقوالك

يأتى أول تعريفات المعنى الخامس للفعل speak بأنه فعل يفيد إيصال رسالة بوسائل غير كلامية، مثال: الأفعال أبلغ من الأقوال.

– The American Heritage Dictionary of the English Language

الطبعة الرابعة، ٢٠٠٠

تأييد الجمهور

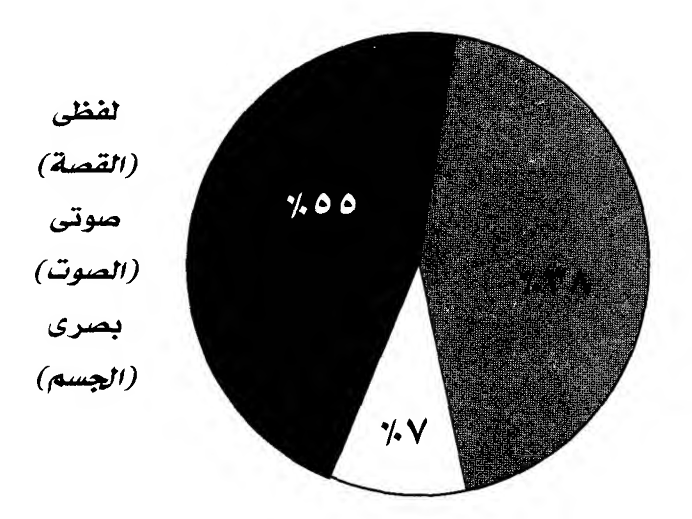
إن أحد أهم المفاهيم التى أدرِّسها لعملائى هو مفهوم تأييد الجمهور، وهو وجهة نظر تتطلب منك؛ أنت مقدم العرض، أن تصبح محاميًا لجمهورك. ضع نفسك مكان جمهورك وفكر فى آمالهم، ومخاوفهم، وعواطفهم. فكر فيما يعرفه الجمهور عنك وعن رسالتك أو قضيتك، وما يجب أن يعرفوه حتى يتفاعلوا معك بما تحب وترغب، ويعملوا طبقًا لدعوتك للعمل.

كل هذه العوامل تعد مقياسًا لكيفية تفاعل جمهورك معك على الصعيد الذهنى، كما أن تأييد الجمهور لك ينطبق بذات القدر نفسه على استجابتهم تجاهك على المستوى الشخصى؛ وعلى إلقائك البدنى لقصتك الذى تعكسه لغة جسدك وصوتك. من هذا المنظور، يتسع إدراك جمهورك عنك ليخرج من حيز عقولهم فقط ويشمل عيونهم وآذانهم، بل ويمتد لأعمق من ذلك فيصل لأحشائهم، فما هو شعورهم تجاهك؟

فكر بالمتحدث والجمهور باعتبارهم نقطتى بداية ونهاية لكل أوجه التواصل الشخصية؛ ثم فكر بالمتحدث باعتباره ناقلاً لرسالة وباعتبار الجمهور مستقبلاً لها. فالمتحدث ينقل مجموعة من الحركات - الحركات البشرية - والتى يمكن تلخيصها فى ثلاث فئات:

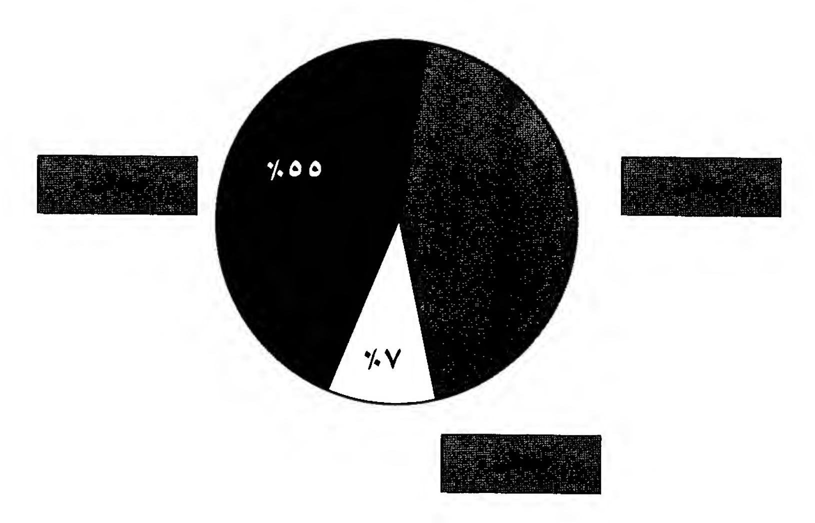
- *لفظية*. تتمثل فى القصة التى تحكيها.
- صوتية. يمثلها صوتك، أو الطريقة التى تحكى بها قصتك.
- بصرية. وهى النوع الثالث من الحركات، والتى لا نعنى بها شرائح الباور بوينت التى تستعين بها فى عرضك، بل نعنى بها حركاتك، ولغة جسدك وما تفعله وأنت تحكى قصتك.

إن جمهورك يتأثر بهذه العناصر الثلاثة لأدائك بدرجات متفاوتة. وتظهر تأثيراتها النسبية ممثلة فى المخطط الدائرى فى الشكل رقم ١-١.



الشكل ١-١ التأثير النسبى لعناصر الحركة البشرية أثناء الإلقاء.

الجزء الأكبر من المخطط مظلل باللون الأسود ونسبته ٥٥٪، وتسير النسبة فى اتجاه عقارب الساعة مع الجزء الأوسط الرمادى ونسبته ٣٨٪، ثم الجزء الأخير الأبيض ونسبته ٧٪. ستلاحظ فى هذا الشكل تقسيم النسب فقط دونما الإشارة لاسم عنصر الحركة الذى يمثل النسبة. فكيف ترى ترتيبها أنت؟ وفى رأيك أى من عناصر الحركة يعد أكثر تأثيرًا حيث يحتل الجزء الأكبر من الشكل؟ وأيها أقل تأثيرًا ويحتل أقل نسبة من الشكل؟ سنترك بقية هذه الصفحة فارغة لتفكر فى هذا الأمر. وسترى الإجابة فى الصفحة التالية فى الشكل ١-٢.



الشكل ١-٢ التأثير النسبى للحركات البشرية أثناء الإلقاء

فى هذا الشكل يحتل العنصر البصرى الجزء الأكبر ويبلغ ٥٥٪؛ وتتحرك النسبة باتجاه عقارب الساعة، نحو القسم الأوسط؛ حيث العنصر الصوتى وله ٣٨٪، وأخيرًا العنصر الأقل أهمية وهو اللفظى، ويمثل ٧٪. إن لغة الجسد لها القدر الأكبر من الأهمية، يليها الصوت، ثم تأتى مفردات الحديث نفسه فى المؤخرة من حيث التأثير.*

---

* هذه العناصر الحركية هى شكل قمت بإنشائه يختلف نسبيًا عن الدراسة الشهيرة التى استندت عليها والمعروفة بـ "الرسائل الصامتة"، والتى أجراها عام ١٩٨١ البروفيسور "ألبرت ميرابيان" من قسم علم النفس بجامعة كاليفورنيا، لوس أنجلوس. وكانت نتائج الدراسة تتمثل فى: "مجمل حجم الانتباه للخطبة = ٧٪ للعنصر اللفظى + ٣٨٪ للعنصر الصوتى + ٥٥٪ لوجه المتحدث". وقد حصر البروفيسور "ميرابيان" النتائج التى توصل إليها على التواصل الذى يكون له صبغة عاطفية، وليس على كل أنواع التواصل بوجه عام".[١]

ولقد وسعت "الانتباه للعنصر الوجهى للمتحدث" ليشمل المجموعة الكاملة للعناصر البصرية: العينين، الملامح، الرأس، اليدين، الذراعين، وضعية الجسم. وقد وسعت أيضًا نظرتى فى مدى تأثير هذه العوامل على جميع أشكال التواصل البشرى، بدءًا من المحادثة الثنائية بين شخصين وانتهاء بالتركيز الأولى، والعروض، والخطب. وفوق ذلك، فقد قصدت إلى بيان أن كل هذه المواجهات البشرية تحتوى على العواطف بطبيعة الحال. والحقيقة أنك ستدرك خلال الفصل التالى أن العواطف حاضرة فى كل أشكال التواصل الشخصية على نحو *لاإرادى*؛ باعتبارها عنصرًا ثبت حضوره فى دراسات علمية أخرى أجريت بعد عقد من دراسة الدكتور "ميرابيان".

التأثير

هل أنت مندهش مما عرفت لتوك؟ لست وحدك، فعلى مدار العشرين عامًا الماضية، كنت أعرض هذا المخطط الدائرى - بلا تصنيفات - أمام عملائى وأطلب منهم ذات السؤال الذى سألتك إياه منذ قليل. وعلى الرغم من أننى لا أحتفظ بسجل رسمى لردودهم، فإنى أكاد أجزم أن معظمهم قد اندهش أيضًا من الإجابة.

يشير حجم الوقت والجهد الذى يبذله معظم العارضين والمتحدثين فى الكتابة والبحث فى حواسبهم، والعبث بشرائح العرض أثناء استعدادهم لتقديم عروض من الأهمية بمكان، يشير إلى ظنهم بأن مضمون مفردات الكلام هو أهم عناصر العرض، لكن الحقيقة هى أن مفردات كلام العرض تأتى فى المرتبة الثالثة بعد لغة الجسد والصوت.

يوجد فى الكتاب دعم كافٍ بالأمثلة لهذه العناصر الثلاثة، والتى بدأناها بأمثلة عن أثر مهارات الإلقاء فى نتائج عروض الاكتتاب العام للشركات وفى ميادين السياسة والذى تناولناه فى المقدمة، ونستمر فى تقديم هذه الأمثلة بإيراد المزيد من الأدلة فى ميادين أخرى فى ثنايا الحديث عن هذا الفصل.

تأمل "رونالد ريجان" والذى كان يعرف بأنه أعظم من أوتوا القدرة على التواصل، وقد كان جديرًا بلقبه هذا نظرًا لمهاراته التى لا تبارى كمتحدث عام. فليس هناك من رئيس فى تاريخ الولايات المتحدة حقق مستوى الشعبية الذى حققه "رونالد ريجان". فخلال مدة السنوات الثمانى التى قضاها فى البيت الأبيض (١٩٨١-١٩٨٩) جعل الجاذبية الشخصية فى مقدمة الصفات المعتبرة للمرشح لمنصب الرئاسة. ذلك المنصب الذى احتله سياسيون محترفون، وجنرالات سابقون، وبيروقراطيون. لكن شخصية "ريجان" تألقت فيها جاذبية لا تقاوم، جعلت كل وسائل الإعلام، وجموع الناخبين - وأى جمهور يواجهه - يقع فريسة لحضوره الطاغى.

إن حجم تأثير "ريجان" ظهر فى أجل صوره فى ردة الفعل على آخر خطبة له قبل رحيله عن منصبه: والتى كانت خطبة تسليم الراية لبديله الحتمى، والذى كان نائبه "جورج إتش. دبليو. بوش". ففى الخامس عشر من أغسطس عام ١٩٨٨، وفى المؤتمر الوطنى للحزب الجمهورى فى نيو أورليانز، كانت وفود جماهير حزبه قد احتشدت بقاعة لويزيانا سوبردوم للاستماع لكلمته، وكذلك كان مشاهدو التلفاز فى أعلى ساعات المشاهدة كثافة، كانوا قد جلسوا جميعًا مشدوهين و "رونالد ريجان" يفيض عليهم سحر بيانه.

مع "جورج بوش"، أعلم أننا سنخطو - مع اقتراب الألفية الجديدة - نحو مستقبل أكثر أمنًا لأطفالنا ووطن يحيا سلامًا وأمنًا من كل عدوان. سنحظى برغد ينشر النماء الوفير ويوفر الفرص فى كل ربوع أمريكا. سنحظى بجوار آمن ونشيط، ومدارس خالية من العقاقير المخدرة تحلق بأطفالنا فى آفاق الأفكار العظيمة والقيم الراسخة. سنحظى بأمة تسعى واثقة لحوز الريادة نحو آفاق غير محدودة فى عصر جديد. ولذا، فإننى إلى جوارك "جورج". أنا مستعد للتطوع...

عند هذه النقطة قاطعه جمهور الحزب الحاضر فى القاعة، وقد وقفوا على أقدامهم وأخذوا فى الهدير بكلمات التأييد ملوحين براياتهم ذات اللون الأزرق والأبيض التى كتب عليها "بوش ٨٨" فى موجة حب عارمة، قابلتها ابتسامة رقيقة ارتسمت على وجهه استطرد بعدها فى الحديث بنبرة رائعة تثير الشجون:

...أنا مستعد للتطوع بتقديم النصح الجميل بين الفينة والأخرى، وأن أشير برأيى فى أى خطة. إذا طُلب ذلك منى. سأساعد فى إبقاء الحقائق واضحة أو أن أقف كمجرد مشجع فى آخر الصفوف؛ لكن اسمع "جورج"، هذا طلب شخصى وحيد منك...

وعند هذه النقطة توقف "ريجان" لإحداث التأثير الدرامى؛ حيث ضاقت عيناه وزم شفتيه. ثم فارق بينهما ليظهر تلك الابتسامة المشرقة المعهودة (لقطة الفيديو رقم ١-١)



لقطة الفيديو رقم ١-١ "رونالد ريجان" يسلم السلطة لـ "جورج إتش. دبليو. بوش"

ملحوظة

إذا أردت مشاهدة هذا المقطع من خطبة "رونالد ريجان" مصحوبًا بالتعليق، قم بزيارة الموقع الإلكترونى www.powerltd.com/tpp واستخدم كلمة المرور ذاتها التى وردت فى المقدمة.

والآن يتابع "رونالد ريجان" ملخصًا خطبته بعبارة أصبحت علامة مميزة له:

هيا اذهب الآن، واحصد. نصرًا من أجل "جيبر"![٢]

من بين كل مشاهديه فى كل أنحاء البلاد، كان الحائز على جائزة "بولتزر" فى النقد التليفزيونى فى لوس أنجلوس تايمز، "هوارد روزنبرج"، الذى أوجز انطباعه فى عموده بالصحيفة فى اليوم التالى.

هناك لحظة فاصلة فى بداية كل خطاب لـ"ريجان" وهى حين يطغى حضوره الشخصى على كلمات خطابه - حين تزيد من مراقبتك له وتقلل من سماعك إياه - حين يطغى شعورك على تفكيرك. حين تسود الهيئة والمزاج على المشهد بأسره. فمشهد "ريجان" على شاشات التلفاز: حين تراه منتصبًا برأسه، وترى ابتسامته الصادقة وشعره المائل جانبًا، لا يزال يستحق آلاف الكلمات وملايين الأصوات.[٣]

لقد فاق العنصر البصرى قرينيه اللفظى والصوتى.

فى ردة فعل مساوية فى القوة لكنها معاكسة لمثال "هوارد روزنبرج"، كانت ردة فعل الدكتور "أوليفر ساكس"، وهو طبيب معروف (أستاذ الأمراض العصبية والطب النفسى بجامعة كولومبيا، كلية الأطباء والجراحين)، وهو أيضًا مؤلف معروف. فى كتابه الذى حقق أفضل المبيعات، *The Man Who Mistook His Wife for a Hat and Other Clinical Tales*، يصف الدكتور "ساكس" عمله مع مرضى الضمور العقلى. فى إحدى المرات دخل أحد العنابر ليجد معظم المرضى يشاهدون الرئيس "ريجان" وهو يلقى إحدى خطبه وقد *انخرطوا فى ضحك هيستيرى*.

يشرح الدكتور "ساكس" ذلك قائلًا:

لِمَ كل هذا؟ لأن الخطبة - الخطبة الطبيعية - لا تحتوى على كلمات فقط...إنها تحتوى أيضًا على طريقة نطق لهذه الكلمات - نطق بكامل المعنى باستخدام كامل كيان المتحدث - وتطلب فهمًا يتضمن قطعًا ما هو أكثر من مجرد تمييز الكلمات. وهذا هو سر فهم المرضى العقليين، رغم عدم فهمهم المطلق لما يقال من كلمات. ولما كانت الكلمات، أو التركيبات اللفظية، لا تعنى شيئًا بحد ذاتها، فإن نبرة المتحدث تتشرب الكلام الكثير من مضمونه الذى يعلو فى قيمته الكلمات المجردة.[٤]

فالعنصر البصرى يتفوق على قرينيه اللفظى و الصوتى.

وكدليل إضافى على هذه الآليات، دعنا نعد إلى الثالث والعشرين من أغسطس عام ١٩٦٠، وهو اليوم الذى شهد ذروة الحرب الباردة. حيث اتجه الرئيس السوفيتى "نيكيتا خرتشوف" زعيم الكتلة الشيوعية المثير للجدل، إلى نيويورك كى يحضر جلسة الجمعية العامة للأمم المتحدة. وخلال كلمة رئيس الوزراء البريطانى قام "خرتشوف" والذى كان جالسًا بين المستمعين بالضرب بقبضته بقوة على المنضدة، مقاطعًا الجلسة. وحين اتجه نحو منصة التحدث الرخامية خضراء اللون كى يلقى كلمته، شن "خرتشوف" هجومًا عنيفًا ضد الغرب، والأمم المتحدة، وبالخصوص ضد الولايات المتحدة.

معظم الوفود الدولية من المستمعين، لم يرقبوا إلا لغة جسد "خرتشوف"، تلك التى تحتل نسبة الـ ٥٥٪ من استجابة المستمعين. فهم بالقطع لا يفهمون لغته الروسية، ونسبة تأثيرها ٧٪، ولا يصلهم صوته، ونسبة تأثيره ٣٨٪، حيث كان صوت المترجم هو ما يصلهم عبر سماعة الرأس. لكن إشاراته المعبرة بقوة لم تدع للشك مكانًا فى طبيعة رسالته. (لقطة الفيديو رقم ١-٢).



لقطة الفيديو رقم ١-٢ الزعيم السوفيتى "نيكيتا خرتشوف" فى الأمم المتحدة

ملحوظة

إذا أردت مشاهدة هذا المقطع من خطبة نيكيتا خرتشوف مصحوبًا بالتعليق، قم بزيارة الموقع الإلكترونى www.powerltd.com/tpp واستخدم كلمة المرور ذاتها التى وردت فى المقدمة.

ظلت خطبة "خرتشوف" محفورة فى الذاكرة حتى إنه بعدها بـ ٤٦ عامًا، وخلال جلسة للجمعية العامة للأمم المتحدة، اعتلى "هوجو تشافيز" الرئيس الفنزويلى المثير للجدل ذات المنصة الرخامية الخضراء وشن هجومًا ضاريًا على الولايات المتحدة، فعقبت النيويورك تايمز قائلة: "هذه خطبة قد تعجب "خرتشوف" أو "تشى""".[٥]

وكما كانت كلمة "خرتشوف" فى نيويورك كلمة تاريخية، وقع بعدها بثلاثة أيام فقط فى شيكاغو حدث كان بذات القدر وربما أكثر: حيث كان "ريتشارد نيكسون" و "جون كيندى" المرشحان الجمهورى والديموقراطى، على الترتيب، للرئاسة يتواجهان فى أول مناظرة انتخابية مصورة تبث عبر شاشات التلفاز. وقد ظهر "نيكسون"، المرشح الأوفر حظًا، عصبيًا، حاد الملامح، بينما بدا "كيندى"، وهو الأقرب للخسارة، واثقًا، ومتزنًا. وفى اليوم التالى للمناظرة تبدلت مراكزهما فى استطلاعات الرأى. سوف ترى هذه المواجهة بتحليل مفصل فى الفصل السابع، لكن الحدثين معًا يثبتان إلى أى مدى يمكن *للعنصر البصرى أن يطغى على قرينيه الصوتى واللفظى*؛ أو بعبارة أخرى لماذا تكون ***الأفعال أبلغ من الأقوال***.

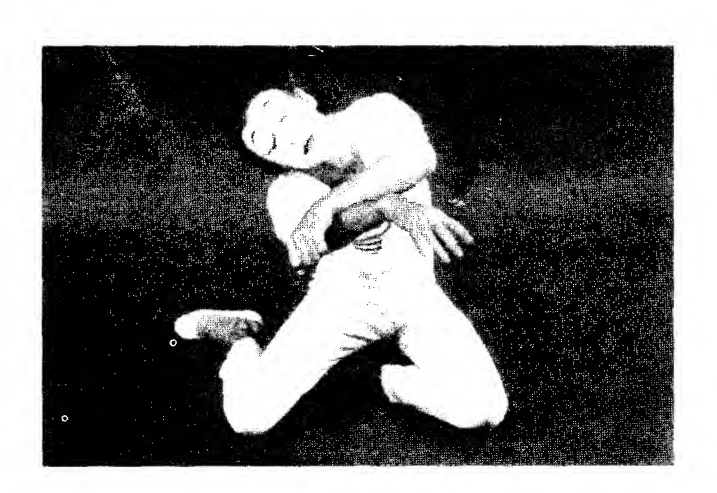
الأفعال أبلغ من الأقوال

الأفعال هى العنصر البصرى، والتى تؤثر بنسبة ٥٥٪، *والحديث* هو العنصر الصوتى، ويؤثر بنسبة ٣٨٪، والكلمات هى العنصر اللفظى، وتؤثر بنسبة ٧٪.

لنموذج أكثر وضوحًا لهذه العناصر، دعونا نعرض لنوع من التواصل لا يوجد به سوى العنصر البصرى *فقط*: وهو التمثيل الصامت. هذا الفن القديم الذى ترجع أصوله إلى الدراما الإغريقية والرومانية الكلاسيكية وجاء تطوره فى الفن الإيطالى *"كوميديا ديل"* فى القرن السادس عشر، الذى تخلو منه عناصر الصوت أو اللفظ. ففى هذا الفن تنقل لغة الجسد فى صمت تام مضمون الرسالة برمتها وتحوز على نسبة ١٠٠٪ من التأثير.

وأشهر نماذج هذا الفن يجسده عمل أحد أعظم محترفى هذا الفن، "مارسيل ماركو". فقد ظل "ماركو" لعقود يأخذ بلب الجماهير حول العالم بعروضه التى لا كلام فيها. ومن بين هذه العروض تحديدًا، عرض فيه مراحل سنية مختلفة لرجل واحد:"الميلاد، الشباب، النضوج، الهرم، الموت". بدأ السيد "ماركو" عرضه المتسلسل بالتقوقع على نفسه محاكيًا وضع الجنين، وبعد ذلك، وفى بطء، وفى تسلسل غير منقطع، فتح جسده ليصير وليدًا متعثر الخطى. ومنها وهو يتابع فى

انسيابية، مد أطرافه ليتحول الطفل إلى شاب قوى، يمشى بخطى واسعة نشيطة. لكن سرعان ما تباطأت خطواته، وأصبح رجلًا عجوزًا، وتابع ضعفه وتهالكه، حتى انتهى ليكون كرة مرتجفة، ثم صورة محاكية من الوضع الجنينى الذى بدأ به. (صورة ١-١)



الصورة ١-١ "مارسيل ماركو"

"قال أحد النقاد: "لقد أنجز فى دقيقتين ما يعجز عنه روائيون فى مجلدات"."[٦]

ملحوظة

إذا أردت مشاهدة أحد مقاطع هذا الفن الصامت مصحوبًا بالتعليق، فقم بزيارة الموقع الإلكترونى www.powerltd.com/tpp واستخدم كلمة المرور ذاتها التى وردت فى المقدمة.

الأفعال أبلغ من الأقوال، و العنصر البصرى يفوق الصوتى واللفظى.

كى تخرج بهذه العناصر من المسرح إلى عالم الواقع، حاول القيام بهذا التدريب البسيط: اطلب من زميل أو صديق أن يقوم مقام جمهورك فى عرض مختصر جدًّا تقدمه أمامه. ثم اذهب لمقدمة الغرفة وابدأ الحديث، لكن افعل ذلك فى صمت، حرك شفتيك دون استخدام صوتك. أثناء ذلك، ابدأ بالحجل، مركزًا وزنك على إحدى قدميك، وادفع يديك عميقًا فى جيبك، وأرسل طرفك فى أرجاء الغرفة على نحو سريع. بعد ذلك، وأثناء تحريكك شفتيك فى صمت، انظر مباشرة وعلى نحو مفاجئ نحو صديقك، وجه كل طاقاتك نحوه، ومد يدك نحوه، كما لو كنت ستصافحه.

ثم توقف واطلب ممن يفترض أنه قائم مقام جمهورك التفاعل معك. لا شك أنه سيتجاوب على نحو سلبى بشأن الجزء الأول من الأداء وبشكل إيجابى فيما يتعلق بالجزء الثانى. ستكون استجابته مبنية بشكل حصرى على العنصر البصرى.

ولتأكيد صحة هذه الظاهرة علميًّا، نتجه إلى "ديفيد ماك نيل"، الأستاذ المتقاعد بقسم علم النفس واللغويات فى جامعة "شيكاغو"، والذى أجرى دراسات حول موضوع أطلق عليه "تأثير إيماءات الحديث المغلوطة على التواصل"؛ حيث عرض على الأفراد التى أجريت عليهم الدراسة شريط فيديو فيه متحدثون يسردون أحداث رواية، لكن بإيماءات تختلف بغرابة مع مضمونها، بعد ذلك طلب منهم أن يعيدوا روايتها من ذاكرتهم. فوصفوا ما *رأوه*، لا ما *سمعوه*. لقد وصفوا الإيماءات لا الكلمات.[٧]

وما يثير السخرية هو أن معظم المتحدثين يبذلون معظم وقتهم وجهدهم فى المضمون اللفظى. فهل ترانى أطلب منك أن تنسى كل ما يتعلق بالمضمون اللفظى والتركيز على مهارات الإلقاء؟ لا على الإطلاق. بل ليكون لديك اهتمام عادل بطرفى المعادلة، وقدر من التركيز على لغة جسدك وصوتك، ومثله على روايتك، أى قدر من التركيز على الرسالة، ومثله على مرسلها.

اعتبر عناصر هذه المعادلة نظام تسليم وشحن حمولة يجب تسليمها. فوكالة ناسا تنفق ملايين الدولارات وآلاف الساعات فى بناء قمر صناعى للاتصالات. فإذا أطلق القمر بصاروخ ليس فيه روافد دفع كافية فلن يصل إلى مداره. وشركتك أو مؤسستك تنفق المال الكثير والساعات الطوال فى إعدادها لإطلاق منتج أو خدمة، أو حملة لقضية معينة. تلك هى الحمولة الثمينة. وأنت نظام التسليم *وأسلوب* أدائك لابد أن يكون داعمًا *لمادة* رسالتك الثمينة.

لتكن الصاروخ الذى يحمل الرسالة الثمينة ويُسكِنها مدارها الصحيح.

الـفـصـــل

٢

المهمة الحاسمة: خلق إحساس متبادل مع الجمهور

نحن مفطورون على التواصل، حيث اكتشف علم الأعصاب أن تصميم المخ يجعله ميالًا للتواصل الاجتماعى، ومدفوعًا إلى الارتباط المخى بمجرد أن ندخل فى تواصل مع شخص آخر. هذا الجسر العصبى يسمح لنا بالتأثير فى مخ - وكذلك جسد - أى شخص نتعامل معه، وهو بالمثل ما يقوم به الآخرون تجاهنا عند تواصلنا معهم.

ـــ "دانيال جولمان"

Social Intelligence: The New Science of Human Relationships

بالإضافة إلى القوى البصرية والصوتية واللفظية التى تؤثر فى جمهورك، فإنه يتأثر أيضًا بقوة أخرى: هى *الإحساس المتبادل*، وقد تطور هذا المصطلح المأخوذ عن أصل يونانى بمعنى المشاعر وإبداء محبة الآخرين، ليشير إلى مشاطرة مشاعر الآخرين وتقمصها وجدانيًّا، فهو شىء آخر مختلف عن مجرد التعاطف فقط الذى تدور معانيه بشكل كبير حول الشفقة وينطوى على شعور يبديه طرف واحد دون الآخر، والإحساس بالآخر عند إلقاء العرض يعنى تبادل المشاعر بين الجمهور ومقدم العرض، على أنه تبادل يحدث *لاطواعية* من جانب الجمهور.

الإحساس المتبادل

كى نشرح هذا، دعنا نرجع إلى مثال الغزال المعرض لأضواء السيارة القوية الوارد بالمقدمة. حين جلست بين جموع الجمهور لتستمع لعرض أو كلمة، ورأيت المحاضر يتجه نحو منصة الإلقاء وتجمد فى مكانه فجأة: حيث اتسعت عيناه، وتخشب جسده، والتصق فمه ببعضه، وارتجفت يده. فما الشعور الذى انتابك حيال ذلك المشهد؟ فى الغالب أنك جفلت، وشعرت بالأسف لحال الملقى، إن لم تكن تملكتك العصبية. ففى تلك اللحظة بالذات، كان رد فعلك عاطفيًّا تمامًا.

موقف آخر قد يدفعك للجفول، وهو حين يخطو مقدم العرض ليقف أمام الشعاع البراق شديد التركيز لجهاز العرض الضوئى، وفجأة يشخص ببصره فى الضوء. لاشك أنك ستشخص ببصرك أنت أيضًا.

هذا هو الإحساس المتبادل، فهو علاقة متبادلة مباشرة بين ما *يفعله* مقدم العرض (المحرك البصرى) وما *يقوله* (المحرك الصوتى) وشعور الجمهور تجاهه؛ علاقة بين *سلوك المتحدث وإدراك الجمهور* له.

وبينما تبدو هاتان القوتان المتباعدتان غير مرتبطتين ببعضهما، فإن ثمة رابطًا فسيولوجيًّا يجمع بينهما فى حقيقة الأمر. ففى عام ٢٠٠٤، أجرى فريق من الباحثين البريطانيين دراسة لقياس الموجات المخية فى المواقف الدافعة للإحساس بالآخرين. وفى التجربة التى تم إجراؤها، تمت دعوة أزواج من المتطوعين إلى معمل للعلوم العصبية حيث قام العلماء بتثبيت الأقطاب الكهربية على مخ كل واحد من الزوجين. فى البداية تلقى أحد الزوجين صدمة كهربية خفيفة، والتى نتج عنها نبضة فى منطقة معينة من مخ المصدوم. ثم وجهت صدمة أخرى خفيفة للآخر. وحين لاحظ الأول رد فعل شريكه على الصدمة، صدرت فى مخه ذات النبضة التى حدثت حين تعرض هو للصدمة - رغم أنه لم يكن هو من يعانيها. فردة الفعل لدى الأول على ما *رآه* كانت مماثلة لتلك التى صدرت منه لما شعر به.

وقد لخصت الدراسة الأمر على النحو التالى:

إن قدرتنا على معايشة ألم شخص آخر هى ما نسميه بالإحساس المتبادل بالآخر، فباستخدام التصوير الوظيفى، قمنا بتقدير حجم النشاط المخى أثناء معايشة المتطوعين لمصدر ألم وقارناه بحجم النشاط الذى يظهر حين يلاحظون إشارة تؤكد أن القرين المحب تعرض لذات الألم.[٢]

فعلى الرغم من أنك قد لا تكون المحبوب لمقدم العرض المتوتر، فإنك حين تكون بين صفوف الجمهور - حاضرًا فى ذات الغرفة - وترى توتر مقدم العرض، *فستنتابك* فى الغالب حالة مشابهة من التوتر، كنوع من مشاطرة المشاعر للآخرين، وتلك هى قوة الإحساس المتبادل بالآخرين.

هذه المشاعر تأتى نتيجة للوحدات العصبية العاكسة، وهى مجموعة من الخلايا العصبية فى المخ، تمت دراستها للمرة الأولى فى عام ١٩٩٢ من خلال فريق بحث إيطالى كان يعمل على قرود المعامل. كان هدف الدراسة هو قياس النشاط المخى لدى الحيوان، لكن العلماء لاحظوا أن السلوك العضوى للقرود يحاكى سلوك الباحثين، مما دفعهم للقول:

إن نتائج هذه الدراسة تشير إلى أن هذه العصيبات الحركية العليا لا يمكنها فحسب إعادة إنتاج الحركات المبنية على باعث، كما تم بيانه، بل إعادتها على أساس ما يتم ملاحظته من أفعال أيضًا.[٣]

وقد انتشر هذا المقال بشكل واسع بين العلماء الذين لقبوا العصيبات العاكسة بـ "القرد يرى، القرد يؤدى"، وبعبارة أخرى، ما تتم *رؤيته* هو منبت ما يتم *الشعور* به.

النقلة الكبرى من القردة إلى البشر ظهرت فى برنامج وثائقى تليفزيونى عام ٢٠٠٥ موضوعه العصيبات العاكسة فى سلسلة نوفا العلمية الشهيرة على قناة بى

بى إس. فبينما كان البرنامج يعرض أدلته العلمية المعتادة ذات الأهمية بمكان، بما فيها تجارب العلماء البريطانيين والإيطاليين سالفة الذكر، وقع أكثر أجزاء البرنامج وضوحًا وإثارة للانتباه. وذلك حين كان المنتج ورئيس تحرير البرنامج، "روبرت كرولوتش"، يسير بأحد شوارع نيويورك سيتى وقد حمل عددًا كبيرًا من الصناديق الثقيلة فوق بعضها البعض.

كانت كومة الصناديق عالية جدًّا وغير متزنة، ولذا كان "كرولوتش" يعانى ويشعر بالإجهاد أثناء سيره. وأثناء مروره بمارة آخرين فى الشارع لم يكونوا يحملون سوى حافظات أو حقائب أوراق خفيفة، بدا المارة كأنهم يشعرون بذات الإجهاد. فما *رأوه* أنتج لديهم ذات *الشعور* الذى يعانيه "كرولوتش".

إن قوة الإحساس المتبادل مع الآخرين تعمل فى كلا الاتجاهين. فالسلوك المختلف من المتحدث، ينتج عنه إدراك مختلف لدى الجمهور. تذكر تلك التجربة التى أجريناها فى الفصل الأول حين قمت بتقديم عرضين صامتين مختلفين وطلبت من جمهورك المفترض أن يتفاعل فقط مع العنصر البصرى. وتذكر أيضًا مثال الغزال المذعور تحت الأضواء العالية لسيارة الذى أشرنا إليه سابقًا. تخيل لو أن ذلك المتحدث قد تصرف على نحو مختلف فى المواقف السابقة فوقف واثقًا، وسار يخطو بخفه نحو المنصة، وابتسم ابتسامة عريضة، وقد فتح ذراعيه مرحبًا، ثم تناول كوب الماء بيد ثابتة وتناول منه رشفة - وكنت أنت بين الجمهور، فلا شك أنك ستتفاعل مع أدائه على نحو إيجابى. فبدلاً من التوتر الذى شاطرته إياه فى الحالة الأولى، سيتسع استيعابك تمام الاتساع نحو ذلك المتحدث. هذا كله يحدث *قبل* أن ينطق المتحدث بكلمة واحدة! وسواء كانت سلبية أم إيجابية، فإن *استجابة الجمهور حيال المتحدث تكون لا إرادية*.

بعد ذلك، وحين يبدأ مقدم العرض حديثه ويضيف العنصرين الصوتى واللفظى، تتفق العناصر كلها. فبعد تجميع القوة الدافعة، يبدأ الإحساس المتبادل بالآخر فى التأثير على مدى إدراك الجمهور *لقصة* المتحدث. فإن بدا المتحدث متزنًا، وواثقًا، تقبل الجمهور حديثه على النحو المرغوب؛ وإذا أبدى توترًا، فإن

الجمهور سيتلقى رسالته فى ارتياب، أو الأسوأ من ذلك، بالرفض.

سلوك المتحدث/ إدراك الجمهور

للدلالة على قولنا، لنعد بالزمن إلى الخامس عشر من مايو عام ١٩٩٦. وذلك حين قرر السيناتور المحنك وزعيم الأغلبية البرلمانية "بوب دول" أن يطلب ترشيح الحزب الجمهورى لخوض انتخابات الرئاسة ضد الرئيس "بيل كلينتون" آنذاك. بدأ "دول" حملته بخطاب محكم التصميم لإعلان استقالته من منصبه كسيناتور (لقطة الفيديو ٢-١)



لقطة الفيديو ٢-١ "بوب دول" لحظة إعلانه ترشحه للرئاسة

ملحوظة

إذا أردت مشـاهدة هذا المقطع مـن خطبة "بوب دول" مصـحوبًا بالتعليق، قم بزيارة الموقع الإلكترونى www.powerltd.com/tpp واسـتخدم كلمة المرور ذاتها التى وردت فى المقدمة.

وزوجته المحبة، "ليبى"، تقف إلى جانبه، ومحاطًا برفاقه على مدار سنوات طوال فى الكونجرس، ختم "بوب" خطاب حملته بهذه الكلمات:

إننى حقًا فخور بأن أكون مرشح حزبى وأنا راض بأن يكون إيمانى وتاريخى أمام الشعب الأمريكى ليقرروا ما يرونه بشأنه. لكن الشعب الأمريكى قد عرف خلال تاريخنا الطويل والشاق أن الله يبارك الطريق الأصعب. ولهذا السبب، وبينما أتقدم إليكم بالشكر وأودع منصبى كسيناتور، ومع اقتراب الصيف ومع بدء الحملة الانتخابية، فإن قلبى مبتهج...

حين قال "بوب دول": "فإن قلبى مبتهج"، قالها فى جمود، بنبرة صوت منخفضة، جعلته يبدو على غير ما قال تمامًا.

ثم أنهى بالقول:

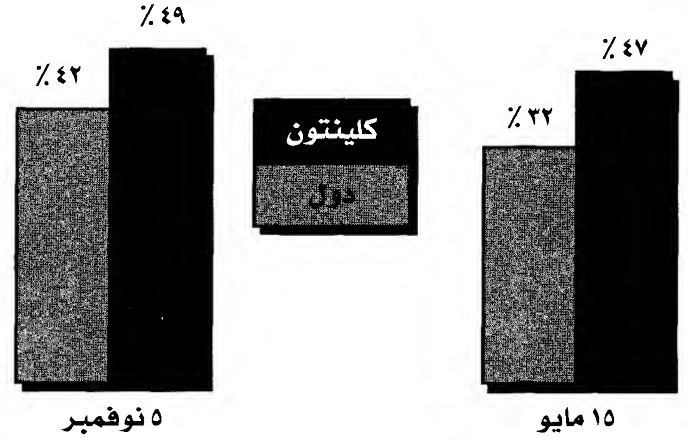
شكرًا لكم وأدعو الله أن يهدينا إلى ما فيه الصواب. شكرًا جزيلًا لكم.[٤]

عانقته "ليبى" فى حرارة وهلل له مناصروه فى أدب، لكن السهم كان قد نفد. فخطبة "بوب دول" الصريحة جعلته كفرس خرج من بوابة السباق ببداية بطيئة، مرغمًا على محاولة اللحاق بغريمه الكاريزمى "بيل كلينتون" الذى كان يعدو بالفعل بسرعته القصوى. وخسر "دول" السباق.

فى هذه الحالة نرى تنويعة طفيفة على ذات الموضوع، فلغة الجسد المتحفظة والصوت العادى كانا لـ "بوب دول" فعلاً، أما المحتوى اللفظى لخطابه فلم يكن له. فالكلمات المثيرة للعواطف قام بكتابتها "مارك هيلبرن"، وهو كاتب محترف، وهو فضلاً عن كونه كاتبًا سياسيًّا مرموقًا، فهو روائى موهوب فى الوقت ذاته.

فجملة: "مع اقتراب الصيف واقتراب بدء الحملة، أشعر بالبهجة فى قلبى"، هى كلمات أديب، كلمات شعرية أكثر من كونها نثرية. وقد فشلت آلة الإلقاء فى حمل الرسالة إلى مدارها الصحيح.

فالإخفاق فى الربط بين طريقة الإلقاء ومحتوى الرسالة - وإدراك الجمهور عبر القطب الكهربائى للتواصل - انعكس فى استفتاءات الرأى العام عام ١٩٩٦ والتى أجرتها سى إن إن/ واليو إس توداى/ وجالوب، والتى تظهر فى الشكل ٢-١. فمنذ ذلك اليوم الذى ألقى فيه "دول" أول كلمة له جاءت شعبيته خلف شعبية "كلينتون" حتى يوم الانتخابات، وما ارتفعت شعبية "دول" بمقدار عشر نقاط فى غمار منافسة الانتخابات إلا لأنه أزاح من طريقه منافسيه على الرئاسة فى الحزب الجمهورى.



الشكل ٢-١ الانتخابات الرئاسية لعام ١٩٩٦: استطلاعات الرأى الأولية والتصويت النهائى[٥]

فقد أخفق "بوب دول" بالصورة الجافة التى ظهر عليها من مجاراة جاذبية "بيل كيلنتون". ومع هذا فقد أدرك "بوب دول" بعد الانتخابات كيف كان بإمكانه خوض غمار المنافسه على نحو أكثر كفاءة مما قام به: وقام بعدها بتعديل المحتوى اللفظى كى يتوافق مع أدائه البصرى والصوتى الطبيعى. ففى إعلان تجارى تليفزيونى لشركة بطاقات ائتمان، ارتدى ثوب شخصيته البسيطة فنجح الإعلان نجاحًا هائلًا.

حقًا لم يتمكن "بوب دول" من هزيمة "كلينتون"، إلا أنه كشف عن سر حرفته. وعلى النقيض، لم يحظ حاكم ولاية كاليفورنيا السابق "جراى دايفس" بهذه الفرصة. فإعادة الانتخابات لنيل مقعد حاكم الولاية يضرب لنا نموذجًا آخر على التأثير السلبى للسلوك السلبى.

ففى أثناء فترات رئاسة "دايفس" لمنصب الولاية، حدث هبوط حاد فى اقتصاد الولاية أسفر عن عجز ضخم فى الموازنة. فاستغل خصومه السياسيون الفرصة، وشنوا حملة لإزاحته عن مقعده. ففى حملة ضخمة، قام ١٣٥ مرشحًا بالتسجيل للدخول فى معركة التنافس على انتخابات التجديد محل "دايفس"، لكن منافسه الأوفر حظًا، كان نجم هوليوود الشهير، "أرنولد شوارزنجر". ولم تكن هناك منافسة. فقد سار الممثل الشهير نحو النصر بهامش كبير. نعم كانت الميزانية والاقتصاد عوامل رئيسية فى فوزه، إلا أن العامل المرجح كان شخصية "دايفس" الكالحة التى بدت باهتة أمام شخصية "شوارزنجر" المبهرة.

لا أنت ولا أى مقدم عرض أو متحدث يمكنه، أو يجب عليه، أن يتوقع قدرته على منافسة ممثل أو مؤدٍ محترف. فأى جهد تبذله فى هذا الصدد يؤدى لنتائج كارثية. فطريقة اختيار تعيين الموظفين فى مجال الأعمال تتم على أساس خلفيتهم وكيفية تصرفهم فى المقابلات الشخصية، وليس على أساس طريقة إلقائهم. فاختبارات التوظيف لا تتضمن تجارب أداء. وللأسف، حين يقف هؤلاء أمام جمهور ليلقوا عرضًا ما، ترتفع لديهم نسبة الأدرينالين لتنعكس على سلوكهم بشكل سلبى وهو ما ينتج عنه إدراك سلبى و عدم بلوغ مرامهم.

والأمثلة السابقة توضح بجلاء علاقة سلوك *مقدم العرض/ إدراك الجمهور*.

- حين ارتجفت يد مقدم العرض فى مشهد الغزال المعرض لضوء السيارة، شعرت أنت بها.
- حين تقدم مقدم العرض إلى الضوء الساطع وشرد بعينه، شردت أنت أيضًا.
- حين رأى الزوج البريطانى بعضهما وهما يصعقان، عملت العصيبات العاكسة على إفراز نفس ردة الفعل التى يحدثها كل منهما حين يصعق فعلاً.
- حين عانى "روبرت كرولوتش" من برنامج نوفا وشعر بالإجهاد أثناء حمله كومة من الصناديق الثقيلة، فإن الأشخاص الغرباء تمامًا عنه تفاعلوا معه بظهور الإجهاد عليهم أيضًا.
- حين تحدث "بوب دول" بكلمة ملهمة، لم تُصب كلماته إلهامًا لدى الناخبين.
- حين فاق "أرونولد شوارزنجر" "جراى دايفس" بريقًا، خسر "دايفس" منصبه فى حكم الولاية.

كل هذه الأمثلة تمثل سلوكًا *سلبيًا* نتج عنه إدراكات *سلبية*. والآن، تصور العكس: حين يكون السلوك *إيجابيًا* ، يصبح الإدراك *إيجابيًا*.

وللدلالة على ذلك، لنعد إلى يوم السابع والعشرين من شهر يوليو لعام ٢٠٠٤، فى المؤتمر الوطنى للحزب الديموقراطى. قام "باراك أوباما" عضو المجلس التشريعى بولاية إلينوى ذو الاثنين والأربعين عامًا والمغمور حينذاك، وألقى خطبة رئيسية مثيرة للنفوس وختمها بالقول:

أمريكا، هذه الليلة، إن كنتم تشعرون بذات الطاقة التى أحس بها، والأهمية القصوى التى أدركها، والعاطفة التى تتملكنى، والأمل الذى يحدونى، وإذا فعلتم ما ينبغى علينا فعله، فلاشك عندى أن أمريكا بشعبها قاطبة من فلوريدا إلى أوريجون، ومن واشنطن إلى ماين، ستنتفض فى نوفمبر، وسيقسم "جون كيرى" اليمين ليكون رئيساً. وسيقسم "جون إدواردز" اليمين باعتباره نائب الرئيس. وسيسترد هذا الوطن عهده. ومن بين هذه الظلمة السياسية الطويلة، سينبلج صباح يوم أكثر إشراقًا.[٦]

لقد عبر "أوباما" عن الطاقة، والحاجة الماسة، والعاطفة التى يشعر بها، وذلك من خلال طاقة، وإلحاح، وعاطفة، قوية ظهرت فى صوته وجسده. (لقطة الفيديو ٢-٢).



لقطة الفيديو ٢-٢ "باراك أوباما" فى المؤتمر الوطنى للحزب الديموقراطى عام ٢٠٠٤

ملحوظة

إذا أردت مشاهدة هذا المقطع من خطبة "باراك أوباما" مصحوبًا بالتعليق، قم بزيارة الموقع الإلكترونى www.powerltd.com/tpp واستخدم كلمة المرور ذاتها التى وردت فى المقدمة.

هذا الإلقاء وصل بالرسالة إلى غايتها، فقد نهض الوفود ممن ملأوا أرجاء قاعة "فليت سنتر" بولاية بوسطن فى انسجام كامل ليحيوا "أوباما" تحية حارة وحماسية. فعلى مدار أيام وأسابيع بعد خطابه، امتلأت وسائل الإعلام بالمديح المحتدم لكاريزما هذا السياسى الشاب، فجعلت منه نجمًا بين عشية وضحاها. بعد ذلك بثلاثة أشهر، حقق فوزًا ساحقًا على مقعد سيناتور إلينوى بنسبة ٧٠٪ وهو الهامش الأوسع فى تاريخ انتخابات إلينوى.[٧] ومرت أربع سنوات ولم تخمد قوته الدافعة، وأصبح "باراك أوباما" بعد أربع سنوات وأربعة أشهر من تاريخ إلقاء خطبته الرئيس الرابع والأربعين للولايات المتحدة بعدما كان المرشح الديموقراطى فى انتخابات الرئاسة - نشأ هذا كله عن خطبة مدتها ست عشرة دقيقة وخمس وعشرون ثانية.

ملحوظة

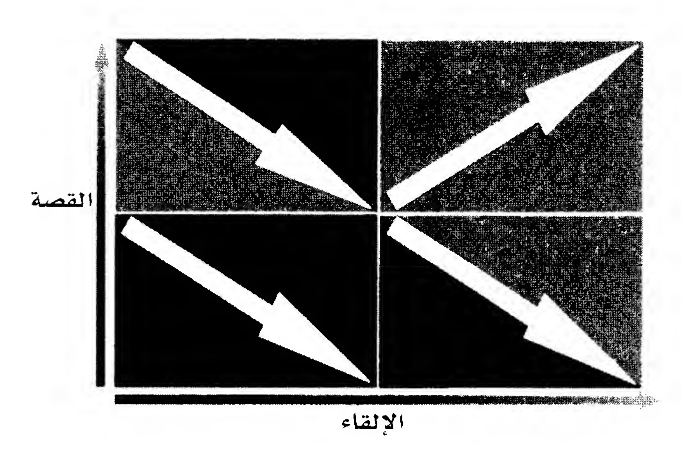
ستجد تحليلاً كاملاً لتكنيك وأسلوب "باراك أوباما" فى الإلقاء فى الفصل العاشر.

مصفوفة الفعالية

من كل ما سبق يمكنك استخلاص الاستنتاجات حول فعالية كلٍ من مضمون الخطبة وطريقة الإلقاء. فى المصفوفة المعروضة فى الشكل ٢-٢، تعرض فعالية الخطبة على المحور الرأسى من أسفل إلى أعلى، وفعالية الإلقاء معروضة على المحور الأفقى

من أسفل إلى أعلى.

ومقدم العرض سيكون فى واحد من أربعة أرباع:



الشكل ٢-٢ مصفوفة الفعالية

- *الأسفل يسارًا: قصة ضعيفة، إلقاء ضعيف.* ومَثل ذلك فى طفل أمسكت به أمه ويده فى وعاء الكعك. فقال معترضًا: "لقد كنت أبحث عن كراسة واجبى يا أمى!" عيناه نحو السماء، وجسده، وذراعاه، وساقاه تلتويان ويتململ كحبة فول مكسيكية تتقافز.
- *الأسفل يمينًا: إلقاء قوى تشوهه قصة ضعيفة.* ومثله رجل دين يسعى إلى المنصة فى زهو ويشير إلى الناس بحماسة، ويجأر بصوت هائل: "إخوتى وأخواتى، أرسلوا إلىّ بمدخرات حياتكم، أنقذ لكم أرواحكم!".
- *الأعلى يسارًا: خطبة جيدة وأداء سيئ.* ومثله غمغمة "بوب دول" بفتور: "إن قلبى يبتهج".
- *الأعلى يمينًا: قصة مميزة، وأداء جيد.* وهو الوضع النموذجى.

لمَ لا يكون كل متحدث فى الربع الأعلى يمينًا إذن، وهو الوضع الافتراضى؟ لمَ لا نطلق حمولتنا القيمة بأقوى نظام إلقاء ممكن؟ السبب هو أنه حين يقف كل واحد منا أمام جمهور فى لحظة المواجهة، نتأثر جميعًا بهجوم قوى يبدو فوق وخارج إطار

السيطرة. وأنا من بين هؤلاء، رغم كونى متحدثًا على مدار عقدين من الزمان.

فى الفصول التالية، سنتعلم ماهية هذه القوى، وكيف يمكن لنا السيطرة *فعليًّا* على كل منها. ولنبدأ بنظرة أعمق لأهم وأقوى هذه القوى: وهى متلازمة الكر أو الفر.



الفصل

٣

الشعور بالاضطراب

"هناك فريقان من المتحدثين: متحدثون متوترون، ومتحدثون كذابون".

— "مارك توين"

الكر أو الفر

كل كائن حى يحيا على وجه هذا الكوكب، بدءًا من الكائنات أحادية الخلية إلى الحيوانات من ذوات الأربع وحتى البشر، يتصرف إزاء الخطر الداهم إما بالصمود والقتال دفاعًا عن حياته أو بالهرب إنقاذًا لها. ولإثارة أيٍ من هذين التصرفين يطلق الجسم دفقة مفاجئة من الأدرينالين ويقوم بتنشيط الجهاز العصبى السيمبثاوى، ومن ثم فإن هذه الشبكة الواسعة من الطوارئ الداخلية، تضع العديد من أجزاء الجسم فى حالة حركة متزايدة:

- *العينان:* تتسع حركة إنسان العين لزيادة مجال الرؤية.

- *القلب*: يضخ الدم على نحو أسرع لإرساله للأطراف لتضرب مُدافعة أو لتفر طلبًا للنجاة.
- *ضغط الدم*: يرتفع لزيادة ضخ الدم.
- *مستوى السكر فى الدم*: يرتفع لتوليد المزيد من الطاقة.
- *الرئتان*: تزيد من معدلات التنفس لإدخال المزيد من الأكسجين إلى الدم.
- *الغدد العرقية*: تنشط لتفادى فرط السخونة.
- *الغدد اللعابية*: تُسد لتعليق عمليات الهضم.
- *الأطراف*: توجَّه إما للكر أو للفر.

يستعين الضباط المكلفون بتنفيذ أحكام القانون، حين يستجوبون مشتبهًا بهم - وهو موقف كر أو فر إن كان هناك من فرصة لذلك - يستعينون بأجهزة كشف الكذب لقياس مدى توتر الوظائف العضوية للمتحدث: معدل النبض، ضغط الدم، معدل التنفس، وقابلية الجلد للتعرق.

الأطراف

حين يشعر الحيوان من ذوات الأربع بالخطر الداهم، يتملص هاربًا: وهو خيار الفر. وحين لا يستطيع الهرب لأنه عَلَق بكهف، فإنه ينطلق مهاجمًا عدوه: خيار الكر. إضافة إلى أن عليه عند مهاجمة عدوه أن يحمى الجزء السفلى من بطنه، فهو أكثر أجزاء الجسم عُرضة للإصابة والذى يحتوى على الأعضاء الحساسة. فحين يشعر كلب أو قط بالتهديد، فإنه ينثنى على كعبيه، كاشفًا عن مخالبه الأمامية والخلفية. بعبارة أخرى، ترسل دفقة الأدرينالين إشارة قوية نحو الأطراف.

وحين يشعر حيوان ثنائى القوائم بخطر داهم، فإن أطرافه تلجأ بشكل غريزى إلى الهرب:خيار الفر؛ أو أنه يرفع قوائمه مهاجمًا: وهو خيار الكر.

حين يكون على حيوان ثنائى القوائم القيام بالمهمة البشعة بالظهور العارى أمام جمهور، ليكون بؤرة التركيز الوحيدة لعشرات إن لم يكن مئات الأعين الثاقبة، فإن ردة الفعل تكون الفر: حيث يقطع المكان جيئة وذهابًا، كنمر محبوس. وحين لا

يستطيع ثنائى القوائم أن يهرب لأنه محاصر بالميكروفون، والكومبيوتر، والمنصة - والجمهور المترقب - فإنه يبدأ بحماية مكامن النيل منه بأطرافه. وبالطبع لن يقوم ثنائى القوائم المتحضر (الإنسان) بأخذ الوضعية الظاهرة فى اللوحة الشهيرة "سبتمبر مورن" (الصورة ٣-١)



الصورة ٣-١ "سبتمبر مورن" للفنان "بول تشاباس" عام ١٩١٢.

لكن الحيوان ثنائى القوائم يتخذ تنويعة على هذه الوضعية الظاهرة فى لوحة *"سبتمبر مورن"* :

- اليدان فى وضع التشابك تحت الخصر من الأمام ("ورقة التوت").
- اليدان فى وضع التشابك فى الخلف ("ورقة التوت الخلفية").
- كلتا اليدين متشابكتان بقوة على الخصر.
- تشابك نصفى (يد ملتصقة على الجانب بشكل دفاعى والأخرى تلوح).
- التشابك النصفى المعكوس (اليد العكسية تلصق بالجانب فى وضع دفاعى، والأخرى تلوح).

- إحدى اليدين أو كلتاهما مطمورة بقوة فى الجيوب.
- اليدان متشابكتان بقوة.
- كلتا اليدين تعتصر إحداهما الأخرى على طريقة "الليدى ماكبث".
- يد تحوى أخرى، وأصابع اليد العليا تدير الخاتم الذى فى أصبع اليد الأخرى.
- أصابع اليدين تلعبان معًا لعبة مهد القطة.
- تشكل أصابع اليدين معًا الخيمة المخروطية الهندية من خلال أطراف الأصابع فيما يعرف بـ "فراشة تمارس تمرين الضغط على مرآة".

القاسم المشترك بين كل هذه الحركات هى أن الذراعين من أعلى يكونان ملتصقتين بجانبى الجسد، مع وضع الساعدين واليدين فى موضع يُمَكن من انطلاقها سريعًا لأسفل لحماية الجزء الأكثر عرضة للهجوم أسفل البطن. ونتيجة لذلك، فإن المرفقين يلزمان الجسد بصورة توحى أن هناك مادة لاصقة تجمعهما معًا وكل هذه الأوضاع لها اسم واحد هو *تغطية* الجسد.

فى الوقت الذى يقوم فيه الذراعان بتغطية الجسد، تبدأ العديد من الأعضاء الأخرى فى العمل فورًا:

- *فالعين* تقوم بمسح الغرفة فى هياج بحثًا عن طرق هرب - "كيف يمكن الخروج من هنا؟".
- *والقلب* يضخ الدم بمعدل أسرع فى اتجاه الأطراف.
- ويصرخ *الجهاز الهيدروليكى* فى الاتجاه العكسى: راحات اليد الجافة عادة، تصبح رطبة نتيجة التعرق، فتبرد اندفاع الدم الدافئ، والفم الذى يكون رطبًا فى العادة بسبب الغدد اللعابية، يجف تمامًا.
- وتنطلق *الإشارات العصبية* فى سرعة بالغة لرفع حالة التأهب.

كل هذا الأفعال المتسارعة تنحرف بحواس مقدم العرض إلى *تغطية الوقت*.

تغطية الوقت

يمر الوقت على نحو مختلف تمامًا بالنسبة لمن يقف أمام حشد من الناس. حتى بالنسبة لى.

تذكر من حديثنا فى التصدير أننى قبل عملى كمدرب إلقاء كنت أعمل منتجًا لبرامج الشئون العامة التى تبث على شاشات تلفاز دبليو سى بى إس. والعاملون بالتليفزيون يحيون بالساعة. فأنا لا أزال أحمل كرونوغراف (مخطاط الزمن) حتى بعد تركى العمل بالتليفزيون منذ عقدين مضيا. فحساب الوقت سهل بالنسبة لى؛ فيمكننى بسهولة أن أحسب فى إتقان تام الوحدات الستينية للساعة، لكنى أجد صعوبة فى ضبط دفتر شيكاتى.

طوال الوقت الذى تلا عملى فى الإعلام كنت أعمل كمدرب على الإلقاء، وفى كل يوم تقريبًا كنت أتحدث بمواد مألوفة لدىّ تمامًا. ونتيجة لذلك، فإن اندفاع الأدرينالين يكون بقدر ضئيل جدًّا حين أواجه الجمهور.

مع يقينى بدقة حسابى للوقت، قُدر لى أن أعود إلى استديوهات التلفاز بعد غياب دام طويلًا وذلك من خلال الظهور فى الحملة الدعائية لأول كتبى، *Presenting to Win*. (الصادر عن الفايننشيال تايمز، ٢٠٠٣). قبل بدء التسجيل، وبينما كان فنى الصوت يثبت الميكروفون الخاص بى، بدأت المحاورة فى دردشة لطيفة معى. فسألتها عن مدة المقابلة، فأجابت: "من أربع إلى خمس دقائق".

وفى الحال أشار المدير إلى المحاورة ببدء التسجيل الفعلى. فتواصل حديثنا فى سلاسة، لكن فجأة، قالت المحاورة: "لقد انتهى وقتنا تقريبًا، فشكرًا لك "جيرى" للتواجد معنا اليوم".

وبينما عاد الفنى لنزع الميكروفون، سألت المحاورة: "هل نفد منك الوقت؟".

فسألت: "لماذا؟".

"لقد قطعت الحديث بعد دقيقتين فقط".

فردت بالقول: "كلا" ثم نادت غرفة التحكم، وقالت: ""جورج"، كم دقيقة استمر هذا التسجيل؟".

فجاء صوت "جورج" بعد لحظات عبر مكبر الصوت: "أربع دقائق وست وأربعون ثانية".

لقد مرت أربع دقائق وست وأربعون ثانية كأنها دقيقتان فقط! إن نسبة الخطأ فى تصور الوقت هنا تصل إلى ١٥٠ ٪! هذا مع كونى خبيرًا بالوقت، وبالتلفاز، وألقى الكلمات كل يوم تقريبًا! فتخيل خطأ التصور بالنسبة لشخص أقل تعرضًا لمواقف تقديم العروض وإلقاء الكلمات.

تلك هى تغطية الوقت.

السلوك الناجم عن اندفاع الأدرينالين/ وإدراك الجمهور

كل التصرفات *اللاإرادية* سالفة الذكر لدى مقدم العرض، تخلق قوة دافعة للفعل باتجاه معين يؤثر على إدراك الجمهور. وفيما يلى وصف لمظاهر هذا الاندفاع:

- *العينان*: الحركات السريعة للعينين تظهر وكأن العينين تراوغان أو تختلسان النظر. والفعل ذاته يتسبب فى:
  - *الرأس*: يترنح للأمام وللخلف، فتبدو *منهكًا*.
  - *اليدان والذراعان*: تغطية الجسد بهما يظهر نزعة *دفاعية*، كما فى الصورة ٣-٢.
- النزعة الدفاعية تحصر مقدم العرض فى وضعية الغزال الجفول من الضوء الساطع، مجمدًا *ملامحه* التى تبدو مذعورة؛ و*وضعية* الوقوف متخشبة، مما يظهر *النزعة الوقائية*. فضلًا عن أن ضم الذراعين على القفص الصدرى، يقلص من تدفق الهواء فى الرئتين، وبالتالى يؤثر ذلك على:



الصورة ٣-٢ تغطية الجسد

- *الصوت:* فدرجة الصوت *المنخفضة*، تُبدى *ضعفًا*، وطبقة الصوت *المحدودة* تُبدى *رتابة*.
- *الأعضاء الحيوية*: القلب، والرئتان، والخلايا العصبية تتسارع فى تغطية الوقت، وهو ما يؤثر أيضًا على:
  - الإيقاع: *الأداء* السريع يوحى *بالعجلة*؛ وتنحشر الكلمات على نموذج الخط الأفقى الثابت، مما ينتج ما نسميه *مقلب البيانات* الذى يجعل من الصعب على الجمهور أن يفصل بين الأفكار؛ وكذلك يتسبب النموذج الثابت فى *تعثر الكلام* ("أم" أو "أه") والذى يبدو *تلعثمًا*.

لحظة الحقيقة

كل هذه القوى العنيفة التى تموج داخل جسدك وعقلك - ويلمس أثرها جمهورك - يأتى حدوثها عند المنعطف الحرج؛ منعطف لحظة الحقيقة. وهى لحظة

تسبقها لحظات أخرى كثيرة ترتبط جميعها بتلك اللحظة التى تم فيها تحديد تاريخ وموعد تقديمك للعرض.

وبمجرد بدء العد التنازلى ليوم العرض، تبدأ بالتفكير :"كيف سأجد الوقت لإنجاز هذا؟" وفجأة، تنطلق لديك حالة من التوقع المسبق التى تولد توترًا يتصاعد حتى وصول لحظة الحقيقة؛ ثم يأتى مشهد جمهورك الحاضر فيدفع مستوى الأدرينالين لمستوى أعلى. لذا اكبح حدسك فى مهده. وقلل من حجم توترك بانشغالك فى *الإعداد* لكلمتك، وهو موضوع الفصل التالى.

الـــفـــصـــل

٤

كيف تُعد محتوى خطبتك؟

الخطوات السبع لتطوير قصتك

"المشكلة هى أنه لا أحد يعلم كيف يحكى قصة، والأسوأ من ذلك أنه لا يوجد أحد يعرف أنه يجهل كيف يحكى قصة".

— "دون فالنتين"

المؤسس المشارك لشركة Sequoia Capital؛ المستثمر الأصلى بشركات: Apple Computer، Oracle، Cisco Systems, Yahoo!, Google

كثير من المقدمين والمتحدثين يُدفعون غالبًا تحت ضغط مطالب العمل والحياة، إلى استجداء زميل، أو استعارة، أو سرقة كلمته أو إلى تأجيل إعداد كلمتهم هم حتى اللحظة الأخيرة. وكلا الخيارين يؤدى إلى خلق التوتر خلال فترة التأخير، والأسوأ من ذلك، أن أيًّا من الخيارين يؤدى إلى التخبط المتزايد من خلال النطق ببيانات غير منتظمة أثناء إلقاء الكلمة. والطبيعى أن يرتبك جمهورك، أو يمل، أو يتململ، وأى شعور من هذا إن وصل إليك فسيزيد من قلقك. سيزداد مستوى توترك وستجد من الصعوبة بمكان الحفاظ على ثقتك، واسترخائك، وقدرتك على الإقناع. فاكسر

هذه الدائرة المفرغة بالإعداد المسبق. فستكون كلمتك أكثر قوة إذا بذلت الوقت الكافى فى تنظيم، وتطوير محتواها والتفكير فيه.

ليكن التخبط فى إلقاء بياناتك أثناء *إعداد* الكلمة وليس أثناء *إلقائها*، صَفِّ ذهنك عند القيام بتقديم العرض من خلال حذف كل الأجزاء السطحية والتركيز على ما هو جوهرى. عملية تطوير الكلمة عند تقديم العروض تم وصفها بالتفصيل فى كتابى السابق، *Presenting to Win*، ولكننى سأوفر عليك وأوجز لك هذه العملية هنا فى سبع خطوات.

الخطوات السبع لتطوير القصة

١. *ضع إطارًا لعرضك*

حدد ميدان اللعب. فى كل الألعاب يتم تحديد مواطن الإصابة والخطأ. وهو أمر تطبيقه من الأهمية بمكان أيضًا عند تقديم العروض وإلقاء الخطب. فمن دون وضع حدود، سوف تميل إلى الإلقاء بكل شىء داخل خليط قصتك مما سيصبح هجومًا مربكًا على جمهورك.

اعتبر قصتك إطار صورة فارغة، وعلى أحد جانبيه، قم بتحديد هدفك من عرضك - ما دعاك للقيام به - وحدد أيضًا نقاط دعمه. وعلى الناحية الأخرى، قم بتحليل جمهورك المستهدف: من هم، أين يقفون، ماذا يعرفون، وماذا يحتاجون لمعرفته حتى يتفاعلوا مع دعوتك. ودعوتك يمكن أن نطلق عليها النقطة ب. وهى تعنى أنك قمت بتحليل شامل لموقف جمهورك - لنعتبر موقفهم هو النقطة أ - وحددت ما عليك قوله لهم حتى تدفعهم فى اتجاه موقفك وهو النقطة ب. هذا التحرك هو جوهر عملية الإقناع.

حين تملأ كل جانب من جانبى الإطار الخارجى بهذه البيانات المهمة ذات الصلة، فأنت بذلك تحدد نطاق وسياق قصتك.

ملحوظة

يمكنك تحميل شكل إطار العمل لتقديم العروض من على موقعنا الإلكترونى:
www.powerltd.com/tpp

والآن، وبعد تحديد ميدان اللعب، يمكنك الانتقال إلى المنطقة الأصغر، ومناط التركيز الأكبر فى مركز إطار صورتك وأن تبدأ عملية عصف الأفكار لوضع العناصر الرئيسية لقصتك.

٢. *العصف الذهنى: فكر بكل الاحتمالات*

على الرغم من أنك وضعت إطار العمل لكلمة واحدة محددة تلقيها أمام جمهور مستهدف معين، فإنه لايزال لديك كم مضطرب من الأفكار الداعمة والمتعلقة التى تتردد داخل عقلك. أخرج هذه الأفكار من عقلك وانظر إليها نظرة موضوعية واسعة. اكتب أفكارك على الورق، أو الحاسب، أو فى مذكرات، أو على سبورة. ففى أيام عملى كمنتج تليفزيونى، وحين كنا نقوم بتطوير برامجنا وأفلامنا الوثائقية، كنا نكتب أفكارنا على بطاقات فهرسة قياس ٣×٥ ونثبتها على لوح فلينى بدبابيس ضغط. اكتب كل أفكارك فى منتصف إطار العمل.

الهدف من هذا الجزء من العملية هو طرح كل الأفكار المحتملة التى يمكنك تدبر كل واحدة منها، ومن ثم تقييمها، فاختيارها، أو رفضها. قم بفصل القمح عن التبن. وأثناء ذلك، قم بترتيب ما تبقى من القمحات فى مجموعات. غربل كل أفكارك حتى تنتهى إلى عدد قليل من الموضوعات الأساسية. إن القيام بالعصف الذهنى حول أفكارك لإيجاد الأساسى منها شبيه تمامًا بما يفعله الموسيقيون من ارتجال حتى يجدوا الفكرة الموسيقية الرئيسية.

٣. الأعمدة الرومانية: أوجد أداة تذكير بأفكارك الرئيسية

إذا زرت روما الآن وزرت بقايا قاعة الاجتماع الكبيرة، فغالبًا ما ستسمع من مرشدك فى الرحلة وصفًا لأيام مجد الإمبراطورية الرومانية، قبل الميلاد بمائة عام تقريبًا. وغالبًا أيضًا ستسمع منه عن الخطباء الرومانيين الكلاسيكيين ممن تحدثوا فى هذا المنتدى طيلة ساعات دون الاستعانة بأية مفكرات. ولم يكن الورق قد اخترع حينها. ولكى يساعدوا أنفسهم على تذكر ما سيقولون، فقد استعان الخطباء بأعمدة المنتدى الرخامية الفخمة كملقنات. فبينما كان "سيسيريو" ورفاقه من الخطباء يسيرون فى باحة المنتدى ملقين خطبهم، كانوا يتوقفون عند أعمدة محددة للانتقال للحديث عن نقطة أخرى رئيسية. فكل عمود كان يمثل النقطة الرئيسية لسلسلة من الأفكار الفرعية أو ذات الصلة.

بعد مرور ألفى عام، اتخذ مفهوم العمود الرومانى شكلًا جديدًا. فإذا حاولت البحث فى الإنترنت عن "غرفة الذاكرة الرومانية" فستجد أكثر من ربع مليون نتيجة بحث كلها تصف تنويعات على طريقة "سيسيريو" ؛ ومعظمها يتخذ من قطع الأثاث فى الغرفة مفكرات لنقاط معينة فى سلسلة أفكار المتحدث.

وقد قابل "ويل بول"، نائب رئيس شركة Microsoft's Unlimited Potential Group، أحد أتباع طريقة "سيسيريو" فحين كنت أعرض مفهوم العمود الرومانى؛ ذكره ذلك بحادثة وقعت له فى الهند حين خرج فى جولة بأحد المعابد هناك. فسأل "ويل" مرشده السياحى سؤالًا عن المنطقة التى غادراها لتوهما من المعبد، لكن الدليل رد عليه بأنه لا يستطيع أن يجيب عن سؤاله إلا إذا عادا لتلك المنطقة.

ففى حين استخدم خطباء روما والمرشد السياحى المرافق لـ ويل بول الأعمدة أو مكونات المعبد الهندى لتكون مثيرات للذاكرة لديهم، فيمكن لهذا المفهوم أيضًا أن يكون أداة مساعدة لك فى تركيز قصتك فى عدة موضوعات رئيسية مختصرة. هذه المذكرات ستخفف من حملك الذهنى، وبالتالى من الأدرينالين. إن الهدف من

العصف الذهنى هو وضع أعمدة رومانية لقصتك؛ والعدد المثالى لها بين خمسة وستة.

٤. البناء المتدفق: ضع خارطة طريق لك ولجمهورك

الأعمدة الرومانية الخمسة أو الستة تحتاج إلى تسلسل منطقى حتى يتمكن جمهورك من متابعتك، وحتى تعرف *أنت* أيضًا إلى أين تتجه. يمكنك تحقيق الفائدتين من خلال إدماج كل أعمدتك فى خارطة طريق شاملة. ضع موضوعات كلمتك الرئيسية فى وحدة أكبر. امنح عناصر قصتك المستقلة، التدفق المنظم ذا المعنى. فالكتاب المحترفون، وبالخصوص الروائيون، وكتاب المسرح، والمسلسلات، يسمون هذا *بالمنحنى العام للقصة*. يمكنك خلق هذا المنحنى فى عرضك أو خطبتك من خلال تضمين أعمدتك فى قالب منطقى يعرف بالتركيب المتدفق. وهناك ستة عشر نوعًا مختلفًا من التراكيب المتدفقة مفصلة فى كتاب Presenting to Win. فاختر واحدة أو اثنتين منها لعرضك كله. وفيما يلى عرض لاثنين من أكثرها شيوعًا وبساطة:

- *الزمنى.* احصر قصتك فى خط زمنى واحد: الماضى، أو المضارع، أو المستقبل؛ الأمس، أو اليوم، أو فى الغد، أو سنة وراء سنة.
- *الرقمى.* اجمع بين جميع أعمدتك وحددها بأرقام، كما يفعل "ديفيد ليترمان" فى برنامجه الليلى "توب تن" أو كما فعل "ستيفن كوفى" فى كتابه "العادات السبع للناس الأكثر فعالية*". ثم قم بالعد التنازلى لجمهورك وأنت تنتقل إلى كل عمود.

ملحوظة

هذا الفصل مؤلف من هذين النوعين من تدفق التركيب: الزمنى (التقدم الوقتى فى عملية تطوير الكلمة) والرقمى (الخطوات السبع).

* متوافر لدى مكتبة جرير

بالصعود إلى المنصة وأنت تَحمل حِملًا يسيرًا، ومعك خارطة طريق محددة، فإن عقلك سيكون صافيًا وسيقل تدفق الأدرينالين. هذه الخطوة الذهنية الفعالة يمكن أن يكون لها فى الحال تأثير إيجابي على إلقائك، كما يتضح من قصة "جيف ريكس".

قبل أن يصبح "جيف" المدير التنفيذى لمؤسسة Bill and Melinda Gates Foundation، كان يعمل رئيسًا لقسم الأعمال فى مايكروسوفت. عمل "جيف" فى مايكروسوفت طيلة ٢٧عامًا وكان أحد متحدثيها الأساسيين. وقد كان لى شرف العمل معه فى بداية مشواره المهنى، وذلك فى عام ١٩٩١، حين كان مديرًا صغيرًا.

فى ذلك الوقت، كان "جيف" يعد عرضًا لتقديم منتج وقد طلب منى تدريبه. فعرضت عليه البرنامج الكامل لتقديم عرض ناجح ذى الثلاثة أيام، والذى يضم السلسلة الكاملة للمهارات بدءًا من مهارات تطوير القصة ومرورًا بالعديد من المهارات حتى الانتهاء بمهارات الإلقاء؛ لكن "جيف" كان مضغوطًا بالوقت ولم يكن لديه سوى يوم واحد. وفى هذا اليوم الواحد، كان كل ما فعلناه هو العمل على الخطوات الأربع السابقة: تحديد النقطة ب، تحليل موقف جمهوره، تحديد أفكاره الرئيسية، إسقاط النقاط غير الضرورية، ثم القيام بوضع خياراته النهائية فى تسلسل منطقى.

ثم انطلق "جيف" لتقديم عرضه. بعدها، اتصل بى مدير الحسابات فى وكالة Waggener Edstrom، وهى وكالة العلاقات العامة لمايكروسوفت، حتى يثنى على إلقاء "جيف" الفعال. لكنى فى اليوم الذى قضيته مع "جيف" لم أذكر شيئًا عن لغة الجسد أو الصوت! ويبدو أن صفاء ذهنه منحه ما يكفى من الراحة مما مكنه من الإلقاء بثقة.

٥. الرسوم: استعن بالمساعدات البصرية

لك أن تلاحظ القدر الكبير الذى خضناه فى الحديث عن إعداد الكلمة قبل أن نصل إلى الحديث عن المخططات أو الرسوم، ووضعها فى موقع ثانوى من عملية

الإعداد. وللأسف فالعكس هو ما يطبق على أرض الواقع. فمعظم عمليات إعداد العروض والخطب تبدأ بتجميع وخلط هيستيرى لشرائح العرض الموجودة. وهذا بالقطع يؤدى إلى تخبط بصرى للبيانات دون تدفق واضح. لكننا حين نبدأ بالكلمة، تقوم الرسوم حينها بدورها المناسب: كداعم للعنصر القصصى فى الخطبة.

لقد أصبح برنامج باوربوينت هو *اللغة المشتركة* للتواصل بين الناس فى القرن الواحد والعشرين، بداية من الطلاب فى الصفوف الدراسية وانتهاء بقاعات مجالس الإدارة؛ لكن غالبًا ما تستعمل الصور كعائق بصرى وليس كمعين بصرى. وأبسط حل هو تصميم كل مخططاتك بذلك المبدأ. ويمكنك إيجاد تفاصيل محددة لتطبيق هذا المبدأ المهم فى كتاب *Presenting to Win*.

٦. المسئولية: لا تلق بالمسئولية على غيرك

تحت تأثير ضغوط العمل اليومية، يلجأ العديد من مقدمى العروض إلى سبيل مختصر من خلال استخدام شرائح العرض الخاصة بزملائهم. أو تحميل أمر العرض على قسم التسويق أو إلى أحد المساعدين الإداريين، أو إسداء المهمة برمتها لمكتب إعداد متخصص. وكل هذه التصرفات تقود إلى انطباع واحد لدى المقدم "ما الذى يعنيه هذا؟" وذلك حين تظهر له الشرائح المستوردة. فعليك بدلًا من ذلك تحمل مسئولية العرض كاملة.

هذا لا يعنى القول إن عليك تنفيذ كل خطوة فى كل عرض، لكن كن مشاركًا ومشرفًا على الإعداد فى نقاطه الجوهرية. وحين يأتى موعد العرض، فلن تجد نفسك عرضة لأية مفاجآت غير سارة.

٧. التعبير اللفظى: قم بالأمر على النحو الصائب

صفاء الذهن يأتى من تصفية أفكارك أولًا، وما تصفية أفكارك الرئيسية وتركيزها إلا الخطوة الأولى فحسب. فبإمكانك خلق درجة أكبر من الصفاء الذهنى من

خلال انتهاج آلية تعرف *بالتعبير اللفظى*. وهذه الآلية المفيدة تعنى ببساطة أنه أثناء القيام بتجارب الأداء للعرض، عليك أن تنطق الكلمات الفعلية لعرضك أو لخطبتك *بصوت عالٍ*، تمامًا كما ستفعل حين تواجه جمهورك.

التعبير اللفظى يصقل الأفكار. ففى التواصل البشرى اليومى غالبًا ما نسعى للقاءات مواجهة مباشرة مع شركاء الحياة والعمل للاتفاق على ما بيننا. ورجال الأعمال والدبلوماسيون يكثرون من التفاوض مرارًا وتكرارًا حتى يتوصلوا لاتفاق يرتضيه جميع الأطراف. والكتاب المحترفون غالبًا يقرأون ما يكتبون بصوت عالٍ ليروا وقعه ولعمل ما يلزم من تنقيحات. لذلك فمن الواضح أن التعبير اللفظى أمر ناجع.

إلا أنه ولسبب غير واضح، يحجم العديد من مقدمى العروض والمتحدثين عن ممارسة التعبير اللفظى. فهم يجدون ذلك مملاً أو مضيعة للوقت، ومن ثم يهبطون بواحدة من أهم الآليات فاعلية إلى أحط الدرجات. وبفعلهم هذا، فإنهم يفوتون على أنفسهم فرصة ذهبية لإحكام السيطرة على محتوى قصتهم. إن معظم الناس مستعدون لتكرار التدريب البدنى كى يبنوا عضلاتهم ومهاراتهم شأنهم فى ذلك شأن الرياضيين: والتعبير اللفظى هو المكافئ العقلى لبناء العضلات الذهنية والمهارات الخطابية.

ملحوظة

هذا لا يعنى أن عليك التدريب اللفظى إلى حد حفظ الخطبة عن ظهر قلب. فالحفظ هو جهد لا يستحقه سوى كلمات شكسبير الخالدة وغيره من كلمات الكتاب المحترفين، لكنه ليس أمرًا ضروريًا بالنسبة للعروض والخطب. والحقيقة أن الحفظ قد يأتى بمردود عكسى. فالالتزام بخيط محدد من الكلمات فى الذاكرة، يوقعك فى حالة من التشوش الكامل إذا سقطت منك كلمة واحدة. فلا تقدم أبدًا على الحفظ، بل مارس التدريب اللفظى حتى تمتلك شعورًا قويًا باسترسال خطبتك.

إننى أتدرب على ما ألقيه على جمهورى. وباعتبارى مدربًا محترفًا، فإننى أحاضر كل يوم تقريبًا بمضمون قمت بإعداده وإلقائه طيلة عشرين عامًا. لذا لا أقوم بالتدريب اللفظى على المادة التى ألقيها فى المحاضرات اليومية، لكنى حين أقدم مادة جديدة أو أضع محتوى جديدًا لمناسبات خاصة، فإننى غالبًا ما أقوم بالتدريب اللفظى ما يقارب عشر مرات.

فعلت ذلك حين كان علىّ أن ألقى خطابًا رئيسيًا فى مؤتمر استثمار بنكى. وقد نجح الأمر وسارت الكلمة بلا أخطاء. ومع هذا، وبعد الخطاب مباشرة، كان علىّ تسجيل بعض المقتطفات للدعاية الإعلانية. كانت بضعة مقتطفات تصل إلى اثنى عشر مقتطفًا، وهى مستقاة من أصل مادة مألوفة تمامًا لى، لكنى لم أتدرب لفظيًا على هذه المقتطفات، ولأن أجزاء المادة الكلامية كانت مبتسرة من النص الأصلى، فقد تلعثمت أكثر من مرة خلال التسجيل. (ولحسن الحظ، فإن معد الفيديو كان رحيمًا بى وسجل فقط اللقطات التى أديتها بشكل جيد). وقد تعلمت الدرس، فمنذ ذلك الحين، لم أقدم أبدًا على أى موقف جديد من دون تدريب لفظى.

لست وحدى فى هذا. "باتريك ماكجوفيرن" مؤسس ورئيس مجلس إدارة شركة International Data Group، وهى أكبر شركة فى مجال تقنيات الإعلام، والبحث، والمناسبات. وقد نشرت الشركة السلسلة الناجحة من كتب *Dummies* (حتى باعت الشركة حقوق نشرها إلى دار نشر "جون ويزلى" آند سونز فى عام ٢٠٠١). وفى مقال بصحيفة وول ستريت جورنال عن السيد "ماكجوفيرن، صرح بأنه كان يحتفظ بدمية لنفسه فى مكتبه. ويوضح المقال: "... لقد كان "ماكجوفيرن يتمكن من تجلية أفكاره من خلال التحدث بها بصوت عالٍ أمام الدمية".[١]

بهذه الخطوات السبع التى تمدك بأساس قوى لتصفية ذهنك، تصبح الآن جاهزًا لأن تخطو نحو مقدمة القاعة ومواجهة لحظة الحقيقة. ومع هذا، ومع اقترابك من المنصة، عليك أن تفعل هذا فى الإطار الذهنى المناسب. ويسمى مدربو الرياضة هذا بالتوجه الذهنى الإيجابى، والذى يعنى الاقتراب من الأداء الرياضى بثبات. وما يدعو للأسف أن هناك اعتقادًا راسخًا فى عملنا هذا بأن

المحاضر الجيد يولد موهوبًا ولا يصنع". وهذا يعد توجهًا سلبيًّا، ويرسخ بدوره فكرة استحالة التغيير.

فهيا كى نقضى على هذا الاعتقاد للأبد فى الفصل التالى.

الـفـصـــل

٥

بإمكانك أن تصبح متحدثًا قويًّا - الكاريزما ليست أمرًا ضروريًّا

"إما أن ننتصر، وإما أن نخسر. أيها الشباب، لقد انتصرت!" .

— "ستيفن سوندهيم"

أغنية "Rose's Turn" من تراث الغجر

خلال العشرين عامًا التى عملت فيها مدربًا على الخطابة، كان من بين أكثر العبارات شيوعًا التى ترددت على مسامعى فى هذا المجال: "الخطباء الجيدون، يولدون، ولا يصنعون" والعبارة التى تعد امتدادًا لها: "هذا الشخص يملك الكاريزما" والنتيجة الحتمية لهذه النظرة هى أن "التغيير مستحيل". فإما أن تكون لديك الكاريزما أو لا. الطبع يغلب التطبع. ولسبب غريب، يتمسك الكثيرون بهذا المفهوم ، ويكررونه، كضمان ولاء فى أغلب الظن. ويبقى هذا المفهوم متأصلًا فى النفوس رغم الأدلة الواردة من كل حدب وصوب التى تشير إلى العكس، بدءًا من طلاب المدارس وحتى الطب النفسى. فالتغيير ممكن *للجميع*.

الدليل على هذا تعكسه لنا حالة الرئيس "جورج دبليو. بوش". فخلال حملته

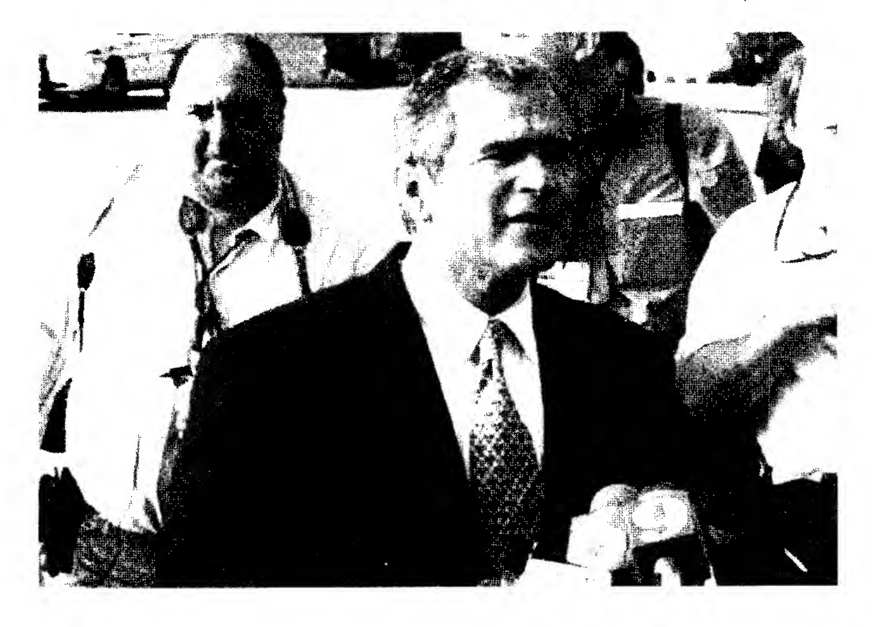
الأولى للرئاسة فى عام ٢٠٠٠، تسببت مشكلة "بوش" المزمنة مع اللغة الإنجليزية فى جعله محط سخرية وسائل الإعلام والبرامج الليلية الكوميدية. وصل تعثره اللغوى إلى ذروته فى الثانى عشر من سبتمبر عام ٢٠٠٠، وذلك خلال أوج معركته على الرئاسة.

فى الأسبوع السابق على هذا التاريخ، أطلقت اللجنة الوطنية للحزب الجمهورى إعلانًا تجاريًا ظهرت فيه كلمة *RATS* (جرذان) عن قصد على الشاشة لجزء من الثانية قبل أن تظهر كلمة *Bureaucratese* (البيروقراطيين) (فى إشارة خفية إلى الديموقراطيين) كاملة. فاتهم الديموقراطيون الجمهوريين بممارسة ألعاب قذرة وسرعان ما استغلت الصحافة هذا الجدل. وحين قام "بوش"، الذى كان حاكمًا حينئذ، بجولة انتخابية فى مطار مدينة أورلاندو بولاية فلوريدا، تمت مواجهته بهذا الأمر خلال مؤتمر صحفى.

رد مرشح الرئاسة على نحو جيد نظرًا لإعداده الجيد سلفًا، لكنه حين أراد أن يعقب على التلاعب الضمنى الوارد فى الفيلم، دعاه بكلمة "subliminable" قاصدا "subliminal" أى (دون وعى).[1] وبعد لحظات كرر خطأه اللفظى. وبعد لحظات أخرى كرر الكلمة مرتين أخريين. فالتقط المراسلون الموجودون فى المؤتمر هذا الزلل. وذهب أحدهم للقول بأن السبب فى النطق والاستخدام الخاطئ للكلمات لدى الحاكم ناجم عن معاناته من ضعف القدرة على القراءة.

ما زاد الأمر سوءًا، أن السيد "بوش" حين كان يواجه أسئلة الصحفيين المحرجة، كان العامل البصرى لديه فى غير صالحه. فبينما كان يقف على مدرج المطار، ورأسه مائل نحو كتيبة سائليه من الصحفيين، بدا وكأنه أحدب. وفى هذه الوضعية الدفاعية، شُدت ياقة سترته للخلف مما جعل مظهرها غير أنيق. وبينما كان يحدق إلى غابة الكاميرات والميكروفونات المصوبة نحوه - وشمس الظهيرة فوق رأسه - فقد مالت عيناه للانغلاق وتغضن حاجباه، وهما لمحتان لوضع وجهه كانتا أيضًا هدفًا للسخرية فى برامج الكوميديا المسائية.

وقد حاول عبثًا السيد "بوش" الدفاع عن نفسه، قائلا: "كم هو مذهل ما يحدث حين يتقدم الشخص للتنافس على الرئاسة!" (لقطة الفيديو ٥-١)



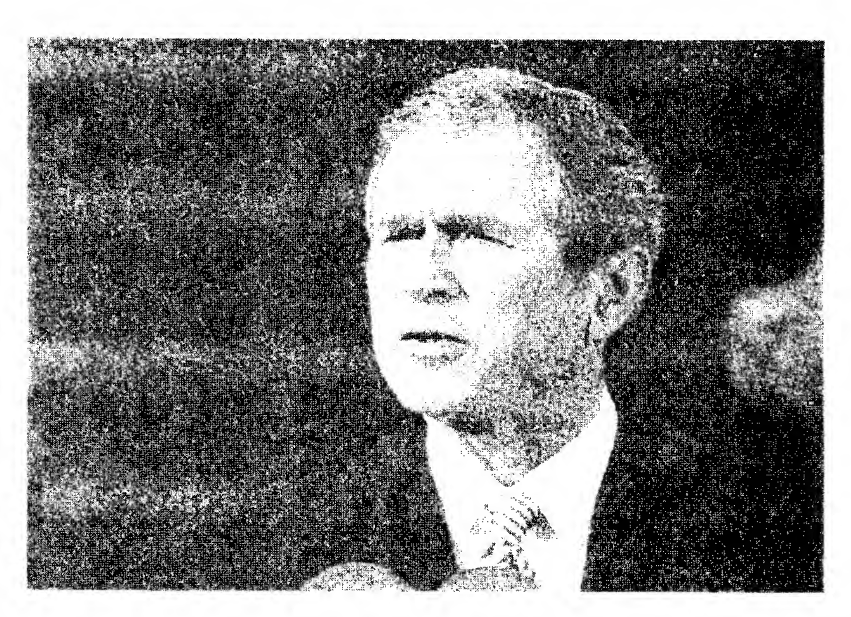
لقطة الفيديو ٥-١ الحاكم "جورج دبليو. بوش" يرد على اتهامات بالإعلانات غير الواعية.

ملحوظة

إذا أردت مشاهدة هذا المقطع من المؤتمر الصحفى لـ جورج بوش مع التعليق، قم بزيارة الموقع الإلكترونى www.powerltd.com/tpp واستخدم كلمة المرور ذاتها التى وردت فى المقدمة.

بعد ذلك بأربعة شهور، فى العشرين من يناير ٢٠٠١، وبعد أن تقلد منصبه الرئاسى، بدا "جورج دبليو. بوش" المظفر بالنصر رجلًا مختلفًا. فبينما كان

يلقى خطاب التولى الأول له. وقف منتصبًا فى جو بارد ماطر لأحد أيام واشنطن الشتوية وقد لمع معطفه الأسود الأنيق التصميم مع حبات الندى المتساقطة عليه. وقد رفع رأسه عاليًا. ورغم حجم عينيه الضيق، فقد بدا فيهما التصميم والبريق مما أضاف معنى للكلمات الختامية من خطبته (لقطة الفيديو ٥-٢).



لقطة الفيديو ٥-٢ الرئيس "جورج دبليو. بوش"، فى خطاب توليه الأول

ملحوظة

إذا أردت مشاهدة هذا المقطع من خطاب تولى "جورج دبليو. بوش" مصحوبًا بالتعليق، قم بزيارة الموقع الإلكترونى /www.powerltd.com tpp واستخدم كلمة المرور ذاتها التى وردت فى المقدمة.

إن واجبنا يكتمل بمساعدة بعضنا البعض؛ دون كلل، أو لين، أو انقطاع. إننا نجد هذا الهدف كل يوم: كى نجعل بلدنا أكثر عدالة وعطاء، كى نؤكد قيمة الكرامة فى حياتنا وأية حياة أخرى. العمل سيستمر، والقصة ستتواصل، ولا يزال الملاك راكبًا الإعصار ويواجه هذه العاصفة. ليبارككم الرب جميعًا، وليبارك أمريكا.[٢]

فى غضون بضعة أشهر، تمكن "جورج دبليو. بوش" من أن يغير من نفسه، ويحقق تحسنًا ملموسًا. والحقيقة أنه ظل يزداد تحسنًا خلال مدة رئاسته. وكما سترى فى الفصل الثامن، فإنه نجح فى إحكام السيطرة على عناصر أخرى فى مهارات الخطابة لديه.

كان سلفه، "بيل كلينتون"، بميوله الخطابية المعتادة، وسمعته كنجم لامع فى الأوساط المهمة، كان يبدو كأنه ليس بحاجة لأية تحسينات. فغالبًا ما كان "كلينتون" يوصف "بالموهوب" أو "الطبيعى" أو غيرهما من المرادفات التى ينعت بها كل الخطباء ذوى الحضور الطاغى. لكن السيد "كلينتون" لم يولد بهذه القدرة.

لقد اعترف بذلك فى مذكراته، واصفًا أولى محاولاته لإلقاء كلمة وهو فى المرحلة الثانوية بـ "غير المميزة"[٣] وكان لا يزال بعيدا عن التميز فى العام ١٩٨٨ حين ألقى، باعتباره حاكم ولاية أركنساس، خطاب ترشيح لـ مايكل دوكاكس فى المؤتمر الوطنى للحزب الديموقراطى فى أتلانتا. وإليكم وصف النيويورك تايمز لأدائه:

لقد منح السيد "كلينتون" الخمس عشرة دقيقة التى تسمح بها القواعد، دون خطبة تالية من نظير له. لأسباب لا يعلمها الكثيرون هنا، أعد الرجل خطبة فى ثمانى عشرة صفحة، وهي خطبة طويلة جدًا، وقد قام بقراءة كل كلمة فيها تقريبًا بأسلوب ممل أفقده جمهوره من أول دقيقتين.

وقد أنهى "كلينتون" كلمته بشق الأنفس وسط إشارات من رئيس الجلسة والمتحدث العام، "جيم رايت" من تكساس، بأن يتوقف، ووسط وميض جنونى لضوء أحمر أمامه، ووسط إشارات من كثيرين فى الصفوف الأولى، حيث وضعوا سباباتهم على حناجرهم فى إشارة إعلامية تعنى "كفى". [٤]

فقد تابع "كلينتون" خطابه حتى بدأت الوفود فى الصياح: "نريد "مايك!"" وحين قال أخيرًا "وفى الختام..."، صفق الحشد بالرضا المسبق.

ملحوظة

إذا أردت مشاهدة هذا المقطع من خطاب "بيل كلينتون" مصحوبًا بالتعليق، قم بزيارة الموقع الإلكترونى www.powerltd.com/tpp واستخدم كلمة المرور ذاتها التى وردت فى المقدمة.

فى مذكراته، يعترف "كلينتون" قائلًا: "لقد كانت ٣٢ دقيقة من الخسران المبين".[٥]

ولم يكن كاريزميًّا للغاية فى العام ١٩٩٥ حين ألقى خطابه المطول الرتيب عن حالة الاتحاد فى بداية سنته الرئاسية الثالثة. فقد كان خطابًا غاية فى الإطناب دام ٨١ دقيقة، وكان الأطول فى التاريخ.

والواضح أن "كلينتون" قد تغير، وأن هذا التغيير بدأ نتيجة لحدثين مهمين عايشهما فى بداية حياته ولم يفصل بينهما وقت طويل، كان بطلهما اثنين من أكثر الخطباء حضورًا على الإطلاق. ففى الرابع والعشرين من يوليو عام ١٩٦٣، وفى إطار قيام مجموعة طلابية حكومية بزيارة البيت الأبيض، قام "بيل كلينتون" ذو الستة عشر ربيعًا بمصافحة الرئيس "جون إف. كيندى" واحتفظ بهذه اللحظة كصورة تاريخية (الصورة ٥-١).



الصورة ٥-١ "بيل كلينتون" ذو الستة عشر ربيعًا وهو يصافح الرئيس "جون إف. كيندى".

وجاء الحدث الثانى بعد خمسة وثلاثين يومًا من الحدث الأول، حين جلس الشاب "كلينتون" إلى جهاز التليفزيون فى بيته، وشاهد المبجل "مارتن لوثر كينج الابن" وهو يلقى خطبته السامية "لدىّ حلم"، والتى وصفها "كلينتون" فيما بعد "بالخطبة الأعظم فى حياتى كلها".[٦]

لا شك أن "كلينتون" حين شاهد "كيندى" يلقى خطاب تنصيبه قبل عامين من هذا التاريخ، لاحظ "كيندى" يلكم الهواء مرارًا بظاهر يده بأربعة أصابع ضمتها راحته بينما ظل إبهامه طليقًا فى القمة (لقطة الفيديو ٥-٣).



لقطة الفيديو ٥-٣ الرئيس "جون إف. كيندى" يلقى خطاب توليه

ملحوظة

إذا أردت مشاهدة هذا المقطع من خطاب "جون إف. كيندى" مصحوبًا بالتعليق، قم بزيارة الموقع الإلكترونى www.powerltd.com/tpp واستخدم كلمة المرور ذاتها التى وردت فى المقدمة.

الإشارة القوية التى أصبحت علامة مميزة لـ كيندى، شبهت فى حينها بمن يولج بطاقة ائتمان فى ماكينة الصراف الآلى. ومن المؤكد أنك لو شاهدت "كلينتون" وهو يتحدث اليوم، لوجدته يستخدم تلك الإشارة ذاتها، مع رفع إبهامه قليلًا لأعلى.

فى المؤتمر الوطنى للحزب الديموقراطى بـ لوس أنجلوس فى الرابع عشر من أغسطس عام ٢٠٠٠، كان الحزب مقبلاً على تعيين نائب الرئيس "آل جور" وريثًا طبيعيًا لكرسى الرئاسة، لكنهم انتظروا بعض الوقت لوداع رئيسهم الراحل. وفى إنتاج لا تقوم به إلا إمكانات هوليوود، تتبعت مجموعة كبيرة من الكاميرات التليفزيونية لحظات وصول "بيل كلينتون"، ناقلة صورته على شاشات عملاقة داخل مركز انعقاد المؤتمر بـ لوس أنجلوس وإلى جماهير المشاهدين عبر شاشات التلفاز حول العالم. وقامت كاميرا محمولة بتتبعه وهو يسير فى الممر تحت القاعة، ثم فى صعوده السلم الطويل المؤدى إلى المنصة الرئيسية. كان دخولًا مسرحيًا أقرب لما كان فى فيلم "روكى".

ثم اعتلى منصة الإلقاء، وكانت الوفود المنبهرة به فى ساحة القاعة، فى انتظار محموم لكلمته. ولم يخيب أملهم. فمال نحو جمهوره، وخفض رأسه، وزم شفتيه، وألان صوته:

أصدقائى، فى مثل هذا الأسبوع من أربعة وخمسين عامًا كان مولدى أثناء عاصفة صيفية، لأرملة شابة فى بلدة جنوبية صغيرة. وقد منحتنى أمريكا الفرصة كى أعيش أحلامى. وقد حاولت قدر جهدى لأمنحكم فرصة أفضل ليحيا خلالها كل منكم أحلامه.

برأس متمايل، ووجه متألق، وعين مشرقة، تابع "كلينتون" صب سحره على الجمهور.

الآن وقد اشتعل رأسى شيبًا، واتسعت تجاعيد وجهى، إلا أننى بذات التفاؤل والأمل الذى قدمت به إلى هذا العمل الذى أحببته منذ ثمانى سنوات، أحب أن تعلموا أن قلبى يفيض بمشاعر العرفان والشكر.

ثم شبك يديه بجوار قلبه، ثم هز رأسه من جانب لآخر.

رفاقى الأمريكيين، إن مستقبل بلدنا هو الآن بأيديكم.

فتح "كلينتون" راحتيه إلى الجمهور.

عليكم أن تفكروا بجد...

هو الآن يرفع إصبعًا معقوفًا.

... وأن تستشعروا بعمق...

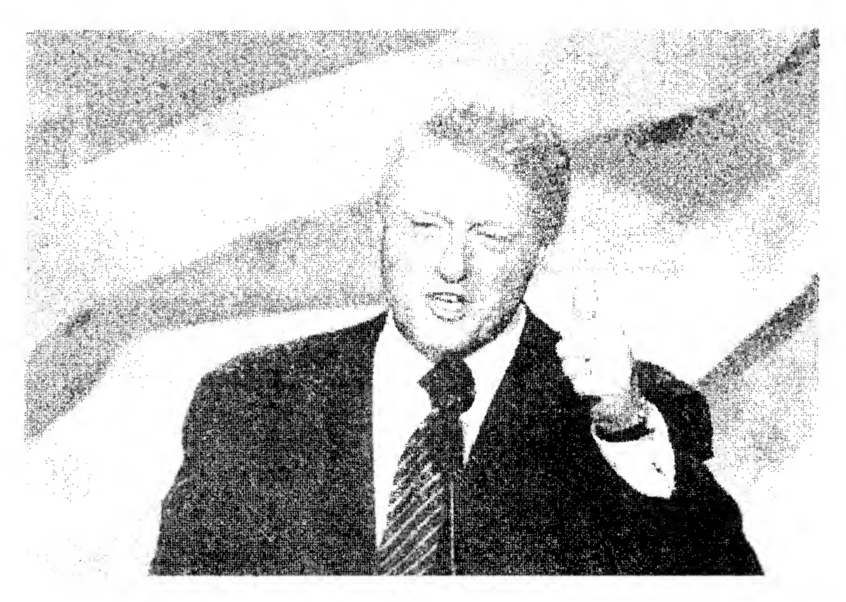
فتح أصابعه تمامًا وأدار يده لتعانق قلبه.

... وأن تختاروا بحكمة. وأن تتذكروا...

رفع سبابته المعقوفة ثانية وهزها من جانب إلى آخر.

.... وكلما فكرتم بى، تذكروا أن مصلحة الشعب فى المقام الأول.

أعاد الآن سبابته، ووضعها فى مكانها ليحاكى هيئة يد "كيندى" الشهيرة: الإبهام المرفوع والأصابع الأربع الأخرى معقودة فى راحته (لقطة الفيديو ٥-٤)



لقطة الفيديو ٥-٤ "بيل كلينتون" فى خطبة وداعه عام ٢٠٠٠.

ملحوظة

إذا أردت مشــاهدة هذا المقطع من خطبة "بيل كلينتون" مصحوبًا بالتعليق، قم بزيــارة الموقع الإلكترونى www.powerltd.com/tpp واســتخدم كلمة المرور ذاتها التى وردت فى المقدمة.

وبينما كان "كلينتون" يلفظ الكلمات الأربع التالية، ضبط إيقاعه بإبهامه الممدود.

تابعوا... بناء... هذه... الجسور.

وفى تحرك بارع، عاد إلى سبابته المعقوفة يضربها بإبهامه مع كل كلمة كعصا المايسترو، لينظم بذلك كلماته الختامية. وفى تناغم مثالى مع إيقاع حركة يده، رفع صوته تدريجيًا حتى وصل لذروته مع المقطع الأخير فى آخر كلمة.

ولا ... تتوقفوا... عن التفكير... فى الغد!

رفع يده الأخرى إلى وجنته للحظة ثم اندفع نحو الجمهور فى تحية مهيبة عسكرية المذاق ترافقت مع كلماته الأخيرة.

إننى أحبكم جميعًا، وطابت ليلتكم![١]

نهض الوفود على أقدامهم فى ابتهاج جنونى، وغربت شمس رئاسة "كلينتون" بهذا التهليل العاصف أمام خطبته الوداعية التى رجت مركز المؤتمرات.

بعد خمسة أشهر، غادر "كلينتون" البيت الأبيض وأصبح مواطنًا ذا خصوصية. فأصبح على قمة قائمة المحاضرين العامين. فى عامه الأول بعد خروجه من الرئاسة، حقق دخلًا من وراء المحاضرات العامة يبلغ تسعة ملايين دولار، وفى العام التالى ارتفع لتسعة ملايين والنصف، وفى العام الثالث، تراجع دخله إلى أربعة ملايين والنصف، لكن السبب فى ذلك كان لانشغاله فى كتابة مذكراته مقابل مقدم قدره خمسة عشر مليون دولار. وبحلول العام ٢٠٠٦ عاد صعوده ليجنى من وراء المحاضرات العامة عشرة ملايين وتابع بذات المعدل فى العام ٢٠٠٧ ليربح عشرة ملايين أخرى.[٨،٩] ولا شك أنه يجد فارقًا هائلًا بين هذا وبين صيحات الاستهجان التى لاقاها على المنصة منذ عشرين عامًا.

الشاهد من هذا الفصل هو أن التغيير ليس أمرًا مستحيلاً. فقد تمكن "جورج دبليو. بوش" و "بيل كلينتون" من إحداث التغيير. وأنت أيضًا بإمكانك أن تتغير. فليس مقدرًا لك أن تبقى شخصًا عاديًا للأبد. ربما لن تتمكن أبدًا من الوصول إلى ما وصل إليه "كلينتون" أو "كيندى" أو "لوثر كينج"، لكنك بالقطع قادر على التغيير. غير تفكيرك، ومن ثم، تحكم فى سلوكك.

ليكن لديك توجه ذهنى إيجابى!

الفصل

٦

المنهج الذهنى فى الإلقاء

نظّم حركة أفكارك

قوة العقل

"العقل السليم فى الجسم السليم!" .

ــ "جوفينال" (٦٠ -١٣٠ ميلادية)

"العقل السليم فى الجسم السليم. عبارة قصيرة، لكنها وصف مثالى لمن أراد أن يحيا حياة سعيدة فى هذا العالم: فمن يجمع بين هذين العنصرين، ربما لن يرغب فى نيل شىء آخر؛ ومن يعوزه أحدهما ربما لن يكون أهلًا لأى شىء آخر" .

ــ "جون لوك" (١٦٣٢-١٧٠٤)

التحكم بالعقل، أو *التركيز*، أمر جوهرى فى أى نشاط بشرى. فحتى الاسترخاء يتطلب منك تصفية لعقلك من الأفكار الدخيلة والتركيز على صورة واحدة صافية.

إن العقل يلعب دورًا جوهريًا فى الأنشطة التى تطلب أداءً بدنيًا، كممارسة الرياضة، والموسيقى، والرقص، والتمثيل المسرحى. وفى الحقيقة، هناك شكل من أشكال التمثيل يسمى "المنهج" قد أحدث ثورة فى الأداء المسرحى منتصف القرن العشرين وذلك من خلال كسر الإجماع حول الاهتمام التقليدى الشديد السائد حينها بالعرض الصوتى وحركة جسد الممثل، وتركيزه بدلًا من ذلك على المشاعر. تلك الثورة هى التى ألهمتنى أن أخالف الإجماع حول الاهتمام التقليدى الشديد فى مهارات تقديم العروض بالصوت وحركة الجسد، والتركيز بدلًا من ذلك على العقل.

لقد كنت فى أيام عملى الأولى كمدرب إلقاء حر أقوم بتطبيق أنماط تدريب صارمة على رجال أعمال كارهين لما أفعل وغير مرتابين فيما أقوم على الإطلاق، أتعامل معهم من منطلق كونى مدربًا واعتبارهم ممثلين. وقضيت محاضرات كاملة فى إخبارهم بما يجب عليهم فعله وما لا يجب فعله بأصواتهم ولغة أجسادهم. لطالما ضايقتهم بطلبى الإسراع أو الإبطاء، بتعلية الصوت أو تخفيضه، توسيع إشاراتهم أو تضييقها، تكبيرها أو تصغيرها. وفى نهاية اليوم لم أكن أحقق سوى تغييرات طفيفة للغاية فى سلوكهم، وذلك قبل انطلاقهم إلى مسرح الحياة فيرتدون ثانية سريعًا إلى نقطة أبعد حتى من التى بدأنا منها فى بداية اليوم.

فما الخطأ فى هذه الطريقة؟ إن المفترض فى مدرب الإلقاء أنه يوفر خدمة لعملائه، لا أن يعيقهم، حين بدأت عملى هذا، كنت أعلم أن التعامل مع اندفاع الأدرينالين يتطلب منهجًا مختلفًا تمامًا. والعجيب أن المنهج الذى اخترته ينبع من مصدر يختلف ١٨٠ درجة عن ذلك الذى كنت أسلكه: وهو التمثيل فى المسرح.

إن "المنهج" طريقة اعتمدت على أفكار بدأها "كونستنتين ستانسلفيسكى" (١٨٦٣-١٩٣٨)، مدير مسرح موسكو الفنى. إن الكتاب المبدع لـ ستانسلفيسكى *An Actor Prepares*، أثر فى جماعة من الفنانين فى نيويورك تطلق على نفسها جماعة المسرح وفرعها المسمى ستديو الممثلين. وقد قام الاستديو، كما شاعت

تسميته، بتطوير ونشر "المنهج" بشكل واسع. وقد أصبح الاستديو رحمًا لولادة العديد من النجوم، من بينهم "مارلون براندو"، "بول نيومان"، "جيمس دين"، "مارلين مونرو"، "روبرت دى نيرو".

والمنهج، يعتمد ببساطة على رفض الممارسة المسرحية التقليدية الراسخة التى يتم فيها إخراج الأفعال أولاً لطبع المشاعر عليها، والقيام بعكس ذلك بحيث البدء بخلق المشاعر التى تنتج الأفعال. ولإنجاز ذلك، استخدم الممثلون التركيز من أجل استحضار ذكريات حسية لأحداث من حياتهم تستحث المشاعر التى تساعدهم على تصوير واقعى للشخصيات التى يجسدونها.

إلا أنك لا تقرأ هذا الكتاب لتتعلم كيف يمكنك أن تجسد شخصية ليست لك، وليس مرجحًا أنك تسعى لاحتراف التمثيل (إلا إذا كان ذلك فى مسرح المجتمع الذى تعيش فيه)، ولذا، لنركز بدلاً من ذلك على كيفية توظيف عملية التركيز فى مجال أكثر قربًا. وليكن مجال الرياضة. فكر برياضة من اختيارك، ولتكن التزلج، أو التنس، أو الجولف، أو السباحة، أو كرة السلة، أو كرة القدم؛ ففى أى من هذه الرياضات يعتبر التركيز أمرًا جوهريًا. ففى كل منها يستخدم العقل للتحكم فى الجسد.

حسنًا، هذا العقل وهذا الجسد هما نفسهما اللذان تستخدمهما حين تقف أمام جمهور مستمعين لتقدم عرضًا أو تلقى خطبة. ولذا، فإن عليك أن تستخدم عقلك للتحكم فى عرضك البدنى للرسالة التى تلقيها. عليك استخدام التركيز حتى تتحكم فى اندفاع الأدرينالين - وكذلك فى جمهورك. وعليك تطبيق المنهج الذهنى فى الإلقاء.

وقد أفلح هذا. فمنذ أن خالفت الإجماع حول طريقة التدريب التقليدية على مهارات الإلقاء وغيرتها إلى الطريقة الذهنية، بدأت أحرز نتائج إيجابية مع مقدمى العروض والخطباء. وقد قتلت هذا الأسلوب بحثًا وتجريبًا وتنقيحًا على مدار عقدين من الزمان مع آلاف من العملاء، وها أنا الآن أطرحه لك.

ما الذى كان يجرى بعقلك؟

خلال محاضراتى التدريبية مع عملائى، أطلب من كل فرد على حدة أن يقوم ويلقى عرضًا مختصرًا أمام بقية المشاركين فى القاعة - زملائه - فى حين نقوم بتسجيل الكلمة على كاميرا فيديو رقمية، فى تدريب عمدى على التقليل من اندفاع الأدرينالين. وبمجرد أن ينهى الشخص كلمته، أسأله: "فيم كنت تفكر؟ ما الذى كان يجرى فى ذهنك أثناء حديثك؟"، وفى معظم الأوقات تأتى إجابات معظم المشاركين عن هذا السؤال واحدة.

"كنت أفكر فيما أقول".

"كنت أفكر فيما ينبغى علىّ فعله بيدى".

"كنت أحاول التواصل بصريًّا مع الجمهور".

"كنت أحاول إيصال هدفى".

"كنت أحاول الإبطاء من سرعة حديثى".

"كنت متوترًا".

"كنت أحاول تذكر ما يجب علىّ قوله".

"تمنيت لو أننى تدربت أكثر من ذلك".

كل هذه العبارات تحوى قاسمًا مشتركًا هو: "ماذا أفعل؟" بعبارة أخرى، هناك هاجس مشترك جمع بين كل المتحدثين أثناء إلقائهم: "أوه، الجميع ينظرون نحوى!"، "إننى فى بؤرة تركيز الجميع!"، "يجدر بى أن أؤدى بشكل جيد!" ومثل هذا التوجه لا يعمل إلا على زيادة حجم خوفهم - *وخوفك* أيضًا - من الحديث أمام العامة.

حل هذا الحوار الذاتى الداخلى هو الضرب بقوة على المكابح وضبط عصا الحركة للاتجاه العكسى. قم بتغيير منهجك بشكل مطلق. غير توجهك الذهنى. بدلاً من سؤالك المبرمج سلفًا فى عقلك: "كيف تؤدى؟"، غيره إلى "ماذا يفعل

جمهورى؟" *اصرف التركيز منك إلى جمهورك*. لن يقلل هذا التحول من حجم توترك فحسب، بل سيزيد أيضًا من فعاليتك فى العرض أو الخطبة. وهذا هو جوهر الطريقة الذهنية للتقديم.

التركيز

إن العنصر الجوهرى فى هذا التحول هو التركيز. إن التركيز هو العامل الأساسى للنجاح فى أى جهد بدنى، لا سيما الرياضة. فمنذ "جوفينال" ونحن ندرك قدرة العقل فى التأثير على الجسد. ففى الرياضة، يأتى التركيز فى مرتبة أعلى من التكيف، والقوة العضلية، والتغذية، وقوة التحمل.

تأمل اللعبة التى تمارسها وستجد أن التركيز عامل أساسى فيها: فى الجولف، فى التنس، فى السباحة، فى السلة، فى ركوب الدراجات، فى كرة القدم، فى التزلج، وحتى فى الجرى. يواجه عداءو المسافات الطويلة ما يعرف *بالجدار*، وهى نقطة بعيدة فى السباق يشعر عندها العداءون أنهم استُنفدوا بالكامل ولم يعودوا قادرين على بذل خطوة أخرى فى السباق. فى سباقات المارثون، تحدث هذه الظاهرة بعد ما يقارب ثلاثة وعشرين ميلًا من السباق البالغ طوله ٢٦,٣ ميل. والعداءون الناجحون هم من *يتمكنون* من بذل خطوة أخرى: فيتجاوزون الجدار وينهون سباقهم. وسبيلهم فى تحقيق ذلك هو الإرادة الذهنية الصافية وحسب. فلا مشروبات ومأكولات الطاقة بمقدورها دفعهم خطوة للأمام، ليس سوى الإرادة الذهنية.

وللتركيز أهمية عظيمة فى رياضة التزلج. فلكى يقوم المتزلج بأداء ناجح، لابد له من التركيز على اتخاذ الوضع المناسب لوزن الجسد وضبطه مع درجة انزلاق التل. وقد تجلى لى هذا العامل تمامًا من سنوات عديدة فى أحد أيام يناير الباردة فى "فيرمونت" بب. كنت أتزلج طوال النهار فى حيوية ونشاط ثم أخذت تلك الدورة الأخيرة إلى نهاية الجبل. ومع الشعور بالابتهاج والإرهاق فى ذات الوقت، وصلت قاع التل واسترخيت قبل إتمام الدوران الأخير. غاب عنى التركيز عن مواضع زلاجتى،

فتحول ثقل وزنى إلى الخلف. وعلقت زلاجتى اليسرى فى تلة، وكانت حركتى أبطأ من أن تنزع كوابح حذائى فى الحال، فانقطع رباط ركبتى الأوسط وانتهت حياتى مع التزلج للأبد.

فالتركيز هو ما يتحكم بالزلاجات، ومضارب التنس، ومضارب الهوكى، والكرات، والمجاديف، وسيوف الشيش، والأوزان، وألواح ركوب الأمواج، والدراجات - وكذلك الأجساد التى تستخدم هذه الأدوات. والرياضيون المحترفون يقدرون تماما هذه العلاقة بين الجسد والعقل ويحترمونها. إنهم يجاهدون للوصول لنقطة تسمى *المنطقة*، أو مايسميه المدربون *العقل الهادئ*، وهى حالة مكثفة من الكفاءة البدنية والذهنية التى تصل بالأداء إلى ذروته. فاللاعبون المحترفون وحتى الهواة يقضون الكثير من الوقت والجهد فى طلب الوصول لتلك الحالة.

- *زيادة العوائق*. لزيادة درجة التركيز، يلجأ بعض لاعبى البيسبول إلى التدرب مستخدمين مضارب يقل قطرها بمقدار النصف عن المضارب القانونية. وبعض لاعبى كرة القدم الأمريكية يتدربون على تصويب الكرة داخل إطار مطاطى - وهى تتأرجح معلقة فى الهواء. فرفع حد الصعوبة يجبر الرياضى على صب تركيزه على العامل المركزى، وهو الكرة.
- *تشتيت الانتباه*. لاعبو الجمباز يرتفعون بنسبة التركيز خلال تدريبهم، بتشغيل ألعاب الفيديو فى الوقت الذى يصيح بهم زملاؤهم. قبل أن يصبح "تايجروود" بطل جولف كبيرًا، قام والداه بتنمية تركيزه. فكان والده يضع بجيبه عملات معدنية تحدث صوت جلجلة خلال فتراته التدريبية.
- *التأمل*. وقد تعلم "تايجروود" التركيز من والدته المتدينة من خلال إفراغ ذهنه من الأفكار الدخيلة. واليوم تتجلى قدرته الذهنية الهائلة على قدرته الرياضية من خلال سلسلة إعلانات لشركة Accenture.
- *التصور*. معظم الرياضيين يحاولون استحضار صورة عقلية للنجاح فى المنافسة: كعبور خط التسجيل، أو تصور الكرة وهى تدخل إلى حيث ينبغى لها أن تدخل، أو إلى سهامهم وهى تخترق مركز الهدف.
- *التغذية الراجعة العصبية*. هذه الطريقة الطبية التى تستخدم لعلاج الصرع

واضطراب فرط النشاط المصاحب لتشتت الانتباه يحاول بعض الرياضيين استخدامها الآن. فيتم تطويق رأس اللاعب بالأقطاب الكهربية التى تقيس الموجات المخية. فيتمكنون من مشاهدة أنماط الموجات المخية لديهم على الشاشات ويحاولون التحكم فى اتجاهاتها من خلال التركيز.[١]

- *الاستشارة النفسية*. الدكتور "بوب روتيللا"، إخصائى فى علم النفس الرياضى، (واحد من بين ألف آخرين فى القسم ٤٧، وهو أحد الاختصاصات الفرعية المهمة فى الجمعية الأمريكية لعلم النفس) بنى لنفسه شهرة خاصة كمدرب لنجوم الرياضة، والترفيه، والمدراء التنفيذيين. ويركز الرجل فى عمله على الدور الذهنى فى الأداء البدنى.
- *المباراة الذهنية*. يدين الدكتور "روتيللا" كما أدين أنا بالكثير للعمل الرائد الذى قدمه "دبليو. تيموثى جالاوى"، الذى وضع كتابه الأفضل مبيعًا والمسمى *The Inner Game of Tennis* ، حجر الأساس لعلم طب النفس الرياضى. وقد وضع هذا العمل المميز قاعدة أساسية فى الرياضة من خلال تأكيده على أهمية دور العقل بما يساوى ، إن لم يكن يعظم، دور الجسد. وها هى كلمات "جالاوى" تجلى هذه النظرية: "إن المباراة الداخلية هى التى تجرى فى عقل اللاعب ... حيث تلعب تلك المباراة لتجاوز كل العادات العقلية التى تعيق الأداء الممتاز".[٢]

الفكرة المؤكدة فى الرياضة إذن، أن العقل يستخدم للتحكم بالجسد. وذات العقل وذات الجسد هو ما تستخدمهما فى العروض والخطب التى تلقيها، ومن ثم عليك أن تستعين بعقلك للتحكم فى جسدك حين تقف أمام أى جمهور.

فعليك إذن بالتركيز.

فالأساس فى الرياضة أن تركز فيما هو خارج عن جسدك. أن تفكر فى *التل* أثناء التزلج، أن تفكر فى *الريح* أثناء الإبحار، وفى *الموج* أثناء ركوب الأمواج، وفى *الطريق* فى سباق الدراجات البخارية، أن تفكر فى *الكرة* فى التنس، والجولف، والكرة الطائرة، وكرة القدم، والبيسبول، وكرة السلة.

وفى العروض والخطب، فكر بما هو *خارج* نفسك؛ فكر بما هو خارج جسدك، خارج يديك وذراعيك، ويديك، وصوتك، فكر بما هو خارج خطبتك، شرائح عرضك، بما هو خارج عقلك. فكر بالجمهور. فكر ربما على مستوى أكثر فردية. فكر بما يعادل الكرة فى الرياضة. فكر بكل فرد. فكر بكل واحد من الجالسين فى جمهورك، واحدًا بعد آخر.

هذا يقودنا مباشرة نحو أساس المنهج الذهنى للإلقاء: الحوار الشخصى.

الحوار

وهذا يقودنا أيضًا للعودة للسؤال الذى طرحته فى بداية هذا الكتاب: لماذا قد يصبح التحدث، وهو نشاط مألوف جدًا يمارسه الناس بأريحية كاملة طوال الوقت، أمرًا مرعبًا جدًا حين يكون أمام جمهور سامعين؟ والإجابة، وكما أصبحنا ندركها الآن، هى فى اندفاع الأدرينالين الذى يثير لدينا استجابة الكر أو الفر ويخرب لدينا آليات التواصل الفعال التى نطبقها بسلاسة أثناء مواقف الحوار المعتادة.

فالتحدى إذن، حين تواجه الجمهور، يتمثل فى أن تعيد خلق نموذج الحوار الاعتيادى، ذات النموذج الذى يشعر معه جميع البشر بالارتياح. ولكى نحقق ذلك، علينا أولًا أن نحلل الآليات الأساسية للمحادثة. ففى أى حوار ثنائى، يقوم الطرفان بما يلى:

- التواصل *البصرى*.
- استخدام *اليدين والذراعين* للتعبير عن نفسيهما.
- استخدام *الصوت* لتمييز دلالات الكلمات.
- *التفاعل* من خلال طرح الأسئلة وتبادل الأفكار.

وأثناء تقديم العروض وإلقاء الخطب، يحدث اندفاع الأدرينالين تغيرات جوهرية فى كل من هذه العناصر الجوهرية:

- تمسح *العين* الغرفة فى خفاء بحثًا عن مخارج هروب.
- تبدأ *اليدان والذراعان* فى تغطية البدن، حاصرة بذلك الرئتين مما يسبب:
  - خنقًا *للصوت* بسبب نقص الإمداد بالهواء.
  - يتجه *التفاعل* نحو التوقف. "أوه، أوه، إنهم جميعًا ينظرون نحوى!"، "إننى فى بؤرة التركيز!"، "يجدر بى أن أؤدى بشكل جيد!".

لكن هل يتوقف التفاعل *حقًا*؟ إذا رأيت شخصًا بين جمهورك يبتسم إليك فى تقدير، فهذا يعد تفاعلا. وإذا رأيت شخصًا عابسًا بوجهك فى عدم اتفاق واضح منه لما تقول، فهذا تفاعل. وإذا منحك أحدهم نظرة تبدو فيها علامات التساؤل فهذا تفاعل. وإذا رأيت آخر يومئ برأسه فى رضا، فهذا تفاعل. وهكذا، فإن هناك تفاعلاً بلا شك مع جمهورك، لكن فى لحظة الحقيقة، يتحول التفاعل من تفاعل لفظى إلى تفاعل غير لفظى.

والتحدى إذن هو فى التركيز على تلك اللحظة الحرجة، وأن تجعل هذا التواصل غير اللفظى يسير فى *صالحك*، وليس *ضدك*. والطريق إلى ذلك هو فى التحول من نموذج التواصل الخطابى إلى نموذج التواصل الثنائى.

الحوار الثنائى

عندما تخطو نحو مقدمة القاعة للعرض أو الإلقاء، بغض النظر عن حجم جمهورك - سواء كانوا ٤ أو ٤٠ أو ٤٠٠ أو ٤٠٠٠ - عليك أن تختار واحدًا منهم. وليس مهمًّا من هو: سواء كان الشخص الذى حياك على باب القاعة، أو شخصًا لا تعرفه، أو كان وجهًا ودودًا، أو غير ودود. عليك فقط أن تختار واحدًا.

وفى تلك اللحظة، قم بغرس قاعدة جديدة: افترض أنك وهذا الشخص المحدد الحاضران الوحيدان فى المكان، وتجاهل، للحظة، وجود الباقين فى الغرفة. اجعل هذا الشخص محور تركيزك. بعد ذلك، ابدأ معه حديثًا لطيفًا، كما لو كنتما تتواجهان على طاولة أو مكتب.

يمكنك البدء حتى بمخاطبة ذلك الشخص باسمه، كما لو كنتما فى حوار ثنائى. ثم تابع الحديث مع هذا الشخص على نحو غير رسمى. وحين تقوم بالحديث معه، فأنت فى هذه الحالة تدردش ولست *تلقى خطبة أو عرضًا*. فأنت لا تفرغ حمولتك من البيانات المعبأة من جانب واحد؛ لكنك تنخرط فى حوار، تتبادل أفكارًا، تفكر بالرجل أو المرأة التى تتحدث معها. فكر فيما يعرفه، وما ينبغى له أن يعرفه، والكيفية التى يتفاعل بها ويستقبل بها ما تقوله. هذا التحول منك إلى ذلك الشخص ينبغى أن يكون مدروسًا كنقر زر المفتاح الكهربى. استشعر *النقرة* من هذا الجانب إلى الآخر.

فكر بضمير المخاطب

أثناء حوارك مع هذا الشخص، فكر بصيغة ضمير المخاطب. فهذا سيوجه تفكيرك بعيدًا عن ذاتك ويقترب من محيط الشخص الآخر. فكر بالآخر على طريقة "ماذا تفعل أنت؟" وأثناء تفكيرك هذا، ضع كلمة "أنت" فى جمل أفكارك. قلها فى مواضع متنوعة:

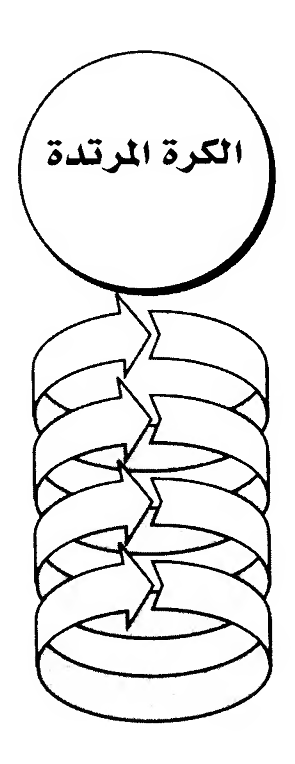
- "سر أهمية هذا لك..."
- "ما الذى يعنيه هذا لك؟".
- "لماذا أخبرك بهذا؟".
- "اسمح لى أن أوضح لك..."

والعبارة الأهم بضمير المخاطب هى:

- "ما الذى يعنيك فى هذا؟" وهى تعبر عن مفهوم قدمته سابقًا فى كتابى *Presenting to Win*.

وهو تنويع متعمد للعبارة الأكثر شيوعا "ما الذى يعنينى فى هذا؟" فالتحول من ضمير المتكلم إلى ضمير المخاطب يعد أساسيًا فى المنهج الذهنى للإلقاء. فتلك عبارة جوهرية النفع فى أى عرض أو خطاب. فى ثانى كتبى، *In the Line*

of Fire: How to Handle Tough Questions... When it Counts (دار بيرسون للنشر ٢٠٠٥)، زدت فى قيمة مفهوم ما الذى يعنيه هذا لك؟ حتى يشكل جزءًا أساسيًا فى *الكرة المرتدة*، أو الاستنتاج المفيد من أية إجابة. إن مصطلح الكرة المرتدة من مصطلحات لعبة التنس، والذى يصف ضربة قوية تعطى اللاعب فرصة الفوز. وفى تقديم العروض، تعطى الكرة المرتدة لمقدم العرض أو المحاضر ميزة رابحة من خلال إضافة فائدة فى شكل السؤال ما الذى يعنيه هذا لك، أو من خلال إعادة ترتيب الدعوة للتحرك فى شكل النقطة ب. وشكل الكرة المرتدة يظهر فى الشكل ٦-١.



شكل ٦-١ الكرة المرتدة

فكر فى مبدأ "ما الذى يعنيك فى هذا" باعتباره نقطة الذروة لتأييد الجمهور لك؛ وفكر فى كلمة "أنت" باعتبارها العنصر الأهم فى التواصل الفعال.

إذا بحثت فى الإنترنت، ستجد مئات الآلاف من المراجع للدراسة بجامعة يال (غير مدعومة من الجامعة) ترتب فيها الكلمات الاثنتا عشرة الأكثر إقناعا فى اللغة الإنجليزية. وكلمة "*أنت*" تأتى فى مقدمة الترتيب. وسواء دعمت الدراسة أم لا، فقوة كلمة "*أنت*" تظهر جلية فى الرهانات الكبرى بعالم السياسة.

فى الإعداد للانتخابات الرئاسية لعام ٢٠٠٨، كانت السيناتور "هيلارى رودهام كلينتون" هى المرشح الديموقراطى الأوفر حظًا، واعتبرت بعيدة كل البعد عن أن تكون فقط مجرد مرشح مفترض. كان أقرب منافس لها، من بين كثيرين، هو السيناتور "باراك أوباما". فى منتصف نوفمبر لعام ٢٠٠٧، وقبل عام من الانتخابات، وقبل سبعة أسابيع من أول اقتراع رسمى فى لجان ولاية أيوا، أظهرت استطلاعات الرأى العام أن السيناتور "كلينتون" فى المقدمة بنسبة ٢٥٪، ويأتى السيناتور "أوباما" فى المركز الثالث بنسبة ٢٢٪.[٣]

وبعد أسبوعين، ذكرت مجلة نيويوركر أن حملة "أوباما" قد شهدت تغييرًا استراتيجيًا.

يحاول "أوباما" الآن أن يزيد من علاقاته الشخصية مع جمهور الناخبين. فى الماضى، كان متهمًا بأنه يزيد من الحديث عن نفسه فى حملته أكثر من اهتمامه بمن يحتشدون لسماعه. والآن قد بدأ يذكر كلمة "أنتم" فى خطاباته بقدر ذكره لكلمة "أنا". لقد قال لحشد اجتمع له فى موقع لسباقات رعاة البقر فى فورت ماديسون: "ليس هناك من يستمع إليكم ولا من يستمع لحاجاتكم. إنكم تستحقون رئيسًا يفكر بكم".[٤]

وبعد خمسة أسابيع، كسب "أوباما" الترشيح الحزبى فى أيوا بنسبة ٣٧,٦٪ فى ليلة الانتخاب، بينما حلت "كلينتون" فى المرتبة الثالثة بـ ٢٩,٩٪،[٥] وفى عشية الانتخابات، بعد النتائج النهائية، تحدث كل منهما فى مركز حملته الرئيسى، مدة الخطابين كانت واحدة تقريبًا، إلا أنهما اختلفا فى مرات ذكر كلمة "أنت"

ومشتقاتها فى مقابل ذكر كلمة "أنا" كما تشاهدون فى الجدول المعروض بالشكل ٦-٢.[٦]

	هزيمة كلينتون	انتصار أوباما
"أنت"	١٧	٢٦
"أنا"	٣٥	١٠

الشكل ٦-٢ جدول يظهر مرات ورود كلمة "أنت" فى مقابل "أنا" فى خطابات انتخابات التأهيل بولاية أيوا عام ٢٠٠٨

ولكى يكون موقنًا من أن كل كلمة يقولها ستكون صحيحة، كان "أوباما" هو الوحيد من بين كل المرشحين الذى ألقى كلمته فى أيوا من خلال ملقن عن بعد.[٧]

تأكيدًا على قوة كلمة "أنت" خلال حملة ٢٠٠٨، عرض الموقع الإلكترونى لأوباما شعارًا يقول "أنا أطلب *منكم* أن تؤمنوا. ليس فقط بقدرتى على إحداث تغيير حقيقى فى واشنطن... بل *أسألكم* أن تؤمنوا *بقدرتكم أنتم* على إحداث هذا التغيير."[٨] (الكلمات المائلة من وضع المؤلف)

ملحوظة

الفصل العاشر به المزيد من التوضيح للنمط الخطابى الناجح لباراك أوباما.

احتفظ بمنهج التفكير *بالآخر* راسخًا فى ذهنك. ابدأ كل عروضك وخطبك بالإسراع نحو المنهج الذهنى فى الإلقاء. اختر واحدًا من جمهورك، وانخرط مع ذلك الشخص كما لو كنتما فى حديث ثنائى. فكر بالمخاطب وتحدث به ولوح له من خلال كلامك.

بعد تلك اللحظة، تحول بانتباهك نحو شخص آخر، وابدأ حوارًا معه. فكر بذلك الشخص ووجه عبارات المخاطب التى لديك.

بعد لحظات أخرى، تحول نحو شخص آخر، وأدر محادثة أخرى. وفكر بالآخر وتحدث إليه. تابع هذا فى أرجاء القاعة كلها فى سلسلة من المحادثات الثنائية بينك وبين الحاضرين.

أحد أوضح وأنجح الأمثلة على استخدام أسلوب الحوار الثنائى جرى فى المؤتمر الوطنى للحزب الجمهورى فى سان دييجو عام ١٩٩٦. كان "بوب دول" زعيم الأغلبية المخضرم فى مجلس النواب مرشحًا للرئاسة. وفى ليلة الرابع عشر من أغسطس ألقت زوجته "إليزابيث"، التى اشتهرت باسم "ليبى"، واحدًا من خطابات الترشح؛ حيث تقدمت نحو المنصة وبدأت فى لطف:

شكرًا لكم جزيلًا سيداتى وسادتى على هذا الترحيب الحار الرائع. وشكرًا لك حضرة الحاكم "ويلسون" على كلمات مقدمتك اللطيفة.

تعلمون أن التقليد المعمول به مع كل المتحدثين فى مؤتمر الحزب الجمهورى هو التزامهم أثناء حديثهم بالمنصة. لكنى الليلة، أود أن أكسر هذا التقليد. وذلك لسببين: الأول، أننى أتحدث مع أصدقاء. والثانى هو أننى أتحدث عن الرجل الذى أحبه، وسيبدو لى أكثر راحة حين أتحدث بالأسفل وأنا بينكم.[٩]

بكلمات حسنة الاختيار بضمير المخاطب، ابتعدت "ليبى دول" عن المنصة، والتقطت ميكروفونًا لاسلكيًا، ونزلت بضع درجات إلى أرضية قاعة المؤتمر. ومن هناك بدأت فى التحرك للأمام والوراء على الممشى الرئيسى بين صفى القاعة، متوقفة بين حين وآخر لتحدث أفرادًا منضوين بشكل ما على حملة زوجها. وفى كل محطة توقف كان يجرى تواصل دافئ مصحوب بالأحضان، والمعانقات، والقبلات أحيانًا (لقطة الفيديو ٦-١)

لقد أحبتها وفود المؤتمر. وقد قاطعوها كثيرًا بالتهليل والهتاف. وفى الوقت الذى تأهبت فيه للختام، بعد عشرين دقيقة، كان الجمهور قد استسلم لها بما تقول وأصبح طوع يدها.

أيها الأمريكيون...



لقطة الفيديو ٦-١ "ليبى دول" فى مؤتمر الحزب الجمهورى

ملحوظة

إذا أردت مشاهدة هذا المقطع من خطبة "ليبى دول" مصحوبًا بالتعليق، قم بزيارة الموقع الإلكترونى www.powerltd.com/tpp واستخدم كلمة المرور ذاتها التى وردت فى المقدمة.

كان تهليلهم وهتافهم عاليًا جدًا حتى إنها اضطرت للتوقف. وحين هدأوا، تابعت:

أيها الأمريكيون، إننى على يقين من أن أجيال المستقبل فى السنوات المقبلة، ستتذكر نوفمبر هذا لتقول إنه شهر ربح الأمريكيون فيه وسام فخارهم. حيث انتخبنا رئيسًا منحنا فرصًا أكبر وحكومة أصغر وأكثر كفاءة، وعائلات أكثر قوة وأمنًا. هنا حيث انتخبنا الرجل الأنسب الذى قاد أمريكا نحو الأفضل، لأننا هنا انتخبنا "بوب دول". ليبارككم الرب، وشكرًا لكم جميعًا.[٩]

لا أعنى بهذا أن عليك أن تتنحى عن منصتك وتسير وسط جمهورك على طريقة "ليبى دول"، أو على طريقة "أوبرا وينفرى" فى برنامجها التليفزيونى. أو كما يفعل غالبًا جون تشامبرز المدير التنفيذى لشركة سيسكو سيستمز فى ميدان الأعمال. فالسيدة وينفرى، والسيدة دول، والسيد تشامبرز يتجولون بين الجمهور مدعومين بعدد كبير من كاميرات الفيديو التى تتابع خطواتهم وتنقلها لشاشات عملاقة.

إنك لست سوى بشر عادى، ولست عارضًا على مسرح. ولاينبغى أن تحاول أن تصبح كذلك. كن نفسك لا أكثر ولا أقل. كن صادقًا. كن محاورًا. ابق فى مقدمة القاعة؛ وقم بتواصلاتك الثنائية من مكانك هذا. تحرك فى أرجاء القاعة بذهنك لا جسدك. استخدم الطريقة الذهنية فى الإلقاء.

ابتعد بتركيزك عن *ذاتك*، اجعل تركيزك خارج ذاتك. فكر بالآخر. تحول بتركيزك من البحث فى طريقة أدائك للبحث فيما يفعله كل واحد من جمهورك. فى السينما غالبًا ما تشاهد مشهدًا لشخص فى صدر الصورة بينما يكون التركيز على الخلفية ضعيفًا. وفجأة تحول الكاميرا هدف بؤرتها لتصبح الخلفية واضحة، بينما تبهت صورة الصدر. هذا التحول يهدف إلى صرف الانتباه نحو حركة جديدة. فعليك بخلق التأثير ذاته أثناء عرضك: تحول ببؤرة تركيزك من ذاتك إلى كل واحد من الجمهور فى كل مرة تتواصل معه فيها.

حين تقوم بهذا التحول الخارجى، تبدأ سلسلة تفاعل قوية. سيرى كل من تخاطبهم بشكل مباشر الإخلاص لديك، ومن ثم *سيشعرون* بالارتباط بك. وهذا هو عامل الإحساس المتبادل بالآخر الذى قرأت عنه فى الفصل الثانى. فالعصيبات العاكسة فى المخ البشرى تدفع الشخص لاستشعار ما يراه. تذكر مقدار عدم الارتياح الذى شعرت به حين رأيت المحاضر الجفول؟ وتذكر، أيضًا، أن إحساسك المتبادل به كان *تلقائيا*.

أثناء تجوالك فى القاعة من شخص لآخر، فإن كل من تخاطبه بشكل مباشر سيستجيب إليك على نحو *تلقائى* أيضًا. وفى معظم الأحيان، ستكون استجابتهم غير لفظية.

ستلتمس استجاباتهم نحوك فى تعبيرات وجوههم، ولغة أجسادهم، أو إيماءات الرؤوس. قد تكون إيماءات الوجوه إيجابية: كابتسامة؛ أو سلبية: كنظرة عابسة. وقد تكون لغة أجسادهم إيجابية: كالتأهب؛ أو سلبية: كالجمود. أما إيماءات الرؤوس فهى إيجابية دائمًا.

إذا تلقيت إيماءات بالرؤوس من جمهورك، فلا يراودك الشك أبدًا فى كونها استجابة إيجابية. فإيماءة الرأس عادة ما تعنى القول "أفهمك!" إن إيماءة الرأس هى هدف كل عارض أو متحدث: إنها لحظة التفاهم السحرية التى يعبر عنها دائمًا بـ " *أهاا!*".

فضلا عن ذلك، تشق الإيماءات طريقها مباشرة نحو خوفك من الحديث العام: فتخبرك بأن أداءك (الذى هو فعلك الصادق، لا تظاهرك) قد اتخذ مساره الصحيح لدى جمهورك. فى تلك اللحظة تحديدًا، يدرك مخك بأنك قد أصبحت فعالا، فيخلص بأن الكر ولا الفر لم يعد أمرًا ضروريا. وهذا الإدراك الذهنى يرسل بإشارة عضوية لغدة إفراز الأدرينالين، التى تقلل من اندفاعه فى الدم. وفجأة، تنحسر مظاهر التصرف الذى يمكن الكائنات من النجاة فى البيئة الخطرة، حيث الأعين التى تمسح المكان، وتغطية الجسد، وتسارع نبض القلب، وتسارع دفع الرئتين للهواء، وزيادة الإشارات العصبية.

ولقد طورت المغنية وكاتبة الأغانى الشهيرة، "كارلى سايمون"، التى تعترف بأنها عانت من الخوف الشديد عند الصعود إلى خشبة المسرح، طريقتها الخاصة لتقليل حدة التوتر من خلال استثارة ردود أفعال من الجمهور: "كنت أختار واحدًا من بين الجمهور، وعادة ما يكون من الصفوف الأربعة الأولى، وأغنى لذلك الشخص بشكل مباشر. فكان يشعر بالحرج ويلتفت إلى الناس عن يمينه ويساره... فما أضعه عليه من تركيز يصرف التركيز عنى".[١٠]

ومع أن إيماء الرؤوس لا الشعور بالحرج هو ردة الفعل التى ترغبها من جمهورك، فإن طريقة "سايمون" تعرض لنا نموذجًا يتعلق بتقديم العروض. فللتقليل من حجم توترك، عليك بتحويل تركيزك بعيدًا عما يساورك من مخاوف بشأن النجاح أو الفشل، ليتركز حول ما إذا كان كل واحد من جمهورك قد وصله هدف خطابك. فلكى تعيد صياغة مبدأ أساسى يطبقه نجوم الأداء العلنى، لابد لك من تفعيل القاعة.

إيماءات الرؤوس إذن، هى النقطة المحورية. *أى أن إيماءات الرؤوس هى نهاية المطاف فى المنهج الذهنى للإلقاء.*

كيف تحصل على إيماءات رؤوس من جمهورك؟

إيماءات الرؤوس لا تحدث عرضًا أو من قبيل المصادفة. فيمكنك استدعاؤها من جمهورك. ولتحقيق ذلك، عليك أن تقوم بأمرين محددين:

١. *اقرأ ردة فعل كل واحد ممن تخاطبهم.* ابحث عما إذا كان ذلك الشخص قد فهم ما تريد قوله، أم لا. فإن كان قد فهم، فستتلقى إيماءة رأسه. وإن لم يكن قد فهم، فستلقى على وجهه نظرة استفهامية أو عبوسا.

٢. *تفاعل مع ردة الفعل التى تتلقاها بتعديل محتوى خطبتك.* إذا تلقيت إيماءة من أحد الأشخاص، فتحول إلى الاتصال بغيره. وإذا تلقيت منه عبوسًا أو نظرة تساؤل، فتصرف حيال ذلك:

- قل فكرتك على نحو مختلف: "بعبارة أخرى..."
- اشرح مصطلحاتك: "ما يعنيه ذلك..."
- أضف أبعادًا جديدة: "للنظر للأمر من زاوية أخرى..."
- عرف ما تستخدمه من مختصرات: "هذا الاختصار يرمز إلى..."
- اطرح مثالًا: "فمثلا، هناك حالة ..."
- اطرح أدلة: "لقد أثبتت البحوث..."
- تدخل بالتعديل الضرورى: "قبل أن نبدأ اليوم، سأل "بيل"..."
- فصّل: "لنلق نظرة أعمق لهذا..."
- أدرج قيمًا مضافة: "السر فى أهمية هذا لك هو..." (شكل آخر من أشكال مبدئى: ماذا يعنى هذا لك)

يمكنك أيضًا تعديل محتوى خطبتك من خلال مخاطبتك واحدًا من بين جمهورك على نحو مباشر، داعيًا إياه لشرح العبارة التى يفكر بها أو التى تريبه. فتقول مثلا: "يبدو أن لديك سؤالا" إلا أن شيئًا كهذا قد يشعر ذلك الشخص بعدم الارتياح لاختيارك إياه من بين الحضور. والسؤال المفتوح للجميع قد يمنح الفرصة لاستطراد أو نقاش عرضى. لذا فإن *الوسيلة* الأكثر نجاعة للتفاعل مع إشارات غير لفظية كهذه، هى أن تختار إحدى الجمل السابق ذكرها قبل هذه الفقرة وتستخدمها. ومن خلال عقد هذه التواصلات التلقائية، يمكنك خلق ردود أفعال *إيجابية* لدى جمهورك.

أيًّا كان الخيار الذى اخترت فالغالب أنه سيأتيك بالإيماءات المطلوبة من الشخص الذى خاطبته. وهذا التفاعل الإيجابى يكرر الحوار الثنائى، ويوسع من منطقة الراحة لديك، ويقلل من حدة اندفاع الأدرينالين.

فى حين تعد قراءتك لاستجابة جمهورك وتعديلك لمحتوى خطبتك أسلوبين جوهريين سيمكنانك من التغلب على قلقك واكتساب جمهورك، فإن الأخير منهما يعد أكثر قوة لأن إيماءات الرأس التى تنالها نتيجة تعديل مضمونك يأتى بفائدة مزدوجة.

- تقلل من مقدار قلقك لأن إيماءات الرؤوس تشى لك بأنك فى موضع التأثير لا فى محل خطر.
- يشعر جمهورك بالامتنان لإيضاحاتك حول المضمون.

إن إيماءات الرؤوس هى نهاية المطاف بالنهج الذهنى فى الإلقاء.

يعرض معظم مقدمى العروض ما لديهم كما لو كانوا يقفون وراء درع خفية تفصلهم وتحميهم من جمهورهم، ومجموعة قليلة مختارة من الخطباء هم من يخترقون هذا الحاجز ويقرأون ردود أفعال جمهورهم. والأقل من هؤلاء هم من يتفاعلون مع ما يقرأون.

ولنعد لمقارنة الأمر بالرياضة، إذ إن معظم الرياضيين يبقون أعينهم على الكرة كنوع من الاتصال معها ومشاهدة حركتها فى الهواء، لكن القليلين هم من يتابعونها إلى حركتها التالية. إن رد الفعل الغريزى هذا هو الميزة الكبرى لدى أبطال الرياضة. فالكرة فى الرياضة ليست سوى شىء جامد واحد، بينما جمهور الاستماع للعروض كائنات حية متعددة. ومقدم العرض المميز هو الذى يتتبع بشكل غريزى ردة فعل كل واحد من أفراد جمهوره ويعدل على الفور مضمون كلمته. فهذه التفاعلات الحيوية تأتى بإيماءات الرؤوس.

قراءة رد الفعل وتعديل محتوى الخطبة يشبه لحد كبير تنظيم حركة الطائرات فى الملاحة البحرية. حيث يقوم المراقبون الجويون بمراقبة شاشات الرادار مراقبة دقيقة، ملاحظين المسارات الجوية لكل طائرة فى المنطقة ويعدلون التدفق المرورى لتحقيق أكبر قدر من الأمان والكفاءة. فعليك مراقبة كل واحد من جمهورك أثناء إلقائك أو حديثك. قم بقراءة استجابة جمهورك وعدل مضمون خطابك لتحقيق أتم فهم، ومن ثم رضاهم.

إن المنهج الذهنى سبيل أبسط وأكثر فعالية فى كبح الخوف من التحدث أمام

العامة من التأمل، والتصور، والصياح، والعملات المُجلجلة، والمضارب الضيقة القطر، والإطارات المطاطية المتأرجحة، وأقطاب التغذية المرتجعة العصبية. إن تلقى الإيماءات من جمهورك هو ما يتحكم فى الأمر كله.

قراءة الاستجابة/تعديل محتوى الخطبة

لقد اكتشفت "ماريا ماكابى" من شركة مايكروسوفت قيمة التفاعل مع الجمهور من الطريق الصعب: باللجوء لها دون قصد. تعمل "ماريا" مديرًا إقليميًا للمبيعات والتسويق فى قطاع المبيعات الشمالى الغربى فى مايكروسوفت. وعلى الرغم من أنها كانت تعمل فى الشركة طوال عشر سنين، كانت "ماريا" تقدم عروضًا على نحو غير منتظم. ومؤخرًا، طلب منها أن تقدم عرض مفهوم تسويقى غير مجرب أمام نوعيات متعددة من الجماهير، ومعظمهم، كما كانت "ماريا" تعلم آسفة، سيقاومون الأفكار الجديدة. فهناك الكثير مما ينبغى تغييره.

فى أول مرة قامت "ماريا" بتقديم عرض، تأكدت أسوأ مخاوفها. فى ثنايا حديثها، حيث كانت ترى معارضة الجمهور بادية فى تعبيرات وجوههم المرتابة، وعيونهم الضيقة، ولغة أجسادهم المتيبسة. فاستجابت "ماريا" على النحو الذى يستجيب به أى شخص عند مواقف التوتر. لقد ردت بالانسحاب الكامل إلى نموذج الكر أو الفر، وفشل عرضها تمامًا. وما لم تكن تعرفه "ماريا" فى هذا الوقت أنها كانت قد اتخذت بالفعل الخطوة الأولى نحو السيطرة على الجمهور: فقد قرأت ردة فعله. لكن هذا كان فقط نصف الحل. كان لا يزال عليها أن تتخذ الخطوة التالية: وهى تعديل المحتوى. ولم يحدث هذا إلا حين عرضت فى المرة التالية.

لقد أتت مستعدة هذه المرة. فكلما رأت "ماريا" شخصًا مرتابًا أو يبدى ردة فعل سلبية، قدمت دليلا مضادًا. وكانت تلمس أثر ذلك فى الحال: فقد تراجعت نظرات الارتياب، بل إنها نالت فى بعض المواقف إيماءات رضا. وبمجرد أن رأت الإيماءات، استعادت "ماريا" رباطة جأشها وألقت بمفهومها التسويقى الجديد فى ثقة واتزان.

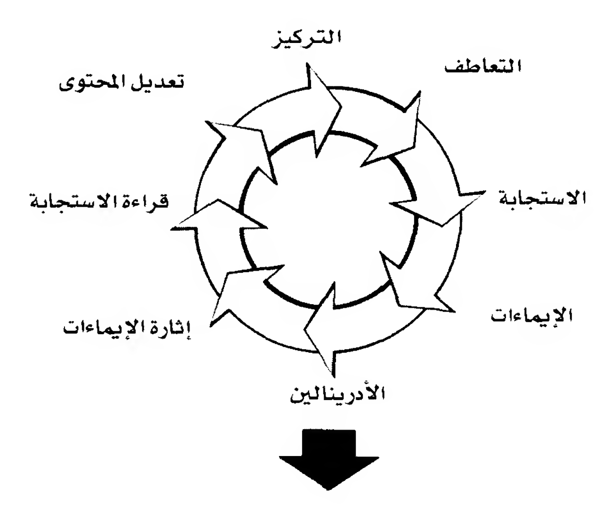
مع الطائفة الثالثة من الجمهور، انتقلت "ماريا" بتفاعلها إلى مستوى آخر: لقد استدرت الإيماءات مقدمًا. إنها لم تواجه التشكك حال وقوعه فحسب، بل إنها زايدت على معارضيها بمجموعة أسئلة نفى طرحتها فى بلاغة، ثم طرحت إجاباتها الخاصة. وكل إجابة لاقت إيماءات الرؤوس، فاستكانت. وبدأت "ماريا" سريعًا فى توقع الإيماءات. وتقول فى هذا: "لقد منحنى هذا فرصة لمواجهة ما كان محل جدل وأن أدعم قصتى".

لقد دخلت "ماريا" إلى مجال القوة الكاملة للتفاعل: استدرت إيماءات الرؤوس باستجابات مدروسة، وأيضًا على نحو سريع: فقرأت ردة فعل الجمهور وعدلت الحديث، فى الحال، وفى الوقت المناسب.

افعل كما فعلت "ماريا". وستكتشف سريعا، أنه حين تتقن ذلك الأسلوب الناجع الجديد، ستتضاعف الطاقات الإيجابية لكل تفاعل متبادل وتتراكب وأنت تدور فى أرجاء القاعة - أولا فى متوالية حسابية وأنت تتحول من شخص إلى آخر؛ ثم فى متوالية هندسية حين تكتسب حركة المجموعة قوتها الدافعة. سيشيع الإحساس المتبادل اللاإرادى من الجمهور مثل تموجات ماء على سطح بحيرة، ليكون أمواجًا لا تقاوم من القبول الإيجابى - لك.

الدائرة الديناميكية

إن أسلوب قراءة رد الفعل والتعديل يكمل سلسلة تفاعلات يمكن أن ترى فى شكل دائرة ديناميكية، كالتى تظهر فى الشكل ٦-٣.



الشكل ٦-٣ الدائرة الديناميكية

تبدأ هذه الدائرة بنفرة ذهنك من ذاتك إلى واحد من جمهورك. التركيز نحو الخارج، بعيدًا عن ذاتك من خلال التفكير بضمير المخاطب لا المتكلم. سيولد الإحساس المتبادل بالآخر لدى هذا المخاطب. وسيرد هذا الشخص لاإراديًا بإيماءة من رأسه. حين ترى إيماءة الرأس، سينخفض اندفاع الأدرينالين. يمكنك استدرار المزيد من الإيماءات من خلال متابعة قراءة الاستجابات وتعديل المحتوى. وبتمام الدائرة يعاد خلق الحالة الحوارية.

قوة هذه الدائرة أكد صحتها علميًّا "لورانس شتينمان"، وهو طبيب، وأستاذ فى العلوم العصبية، وطب الأمراض العصبية، وطب الأطفال فى جامعة ستانفورد، والفائز لمرتين بجائزة "جافتس" لعلوم الأعصاب الممنوحة من الكونجرس الأمريكى والمعاهد الوطنية للصحة. والدكتور "شتينمان" هو أيضًا مؤسس مشارك لشركة Bayhill Therapeutics وأحد أعضاء مجلس إدارتها، وهى شركة تركز على علاج أمراض المناعة الذاتية. وقد شارك فى برنامج العروض الناجحة تمهيدًا للقيام برحلة عرض أسهم الشركة للاكتتاب العام. وفى تمام محاضرة مهارات الإلقاء كتب الطبيب النابه فى ملاحظاته:

المنهج الذهنى لتقديم العروض يسيطر على التوتر الناجم عن الحديث للعامة لأنه يعتمد على المبادئ الأساسية لعلم فسيولوجيا الجهاز العصبى، فالحديث أمام جماعة من الناس يتسبب فى إفراز الأدرينالين. وهذه المادة المهمة تحفز ردة فعل الكر أو الفر، وهو ما يقلل بدوره من فعالية المتحدث. لكن حين يتواصل المتحدث مع الجمهور ويشعر بتفاعلهم، ينخفض مستوى تدفق الأدرينالين وبالتالى مستوى التوتر. ومن ثم، حين يلاحظ الجمهور أريحية المتحدث وثقته، ينتقل إليه شعور الثقة والأريحية ويصبح أكثر قابلية لرسالة المتحدث. هذه المشاعر المتزامنة والمتسقة تحصل لدى المستمع من خلال تحفيز الخلايا العصبية العاكسة فى المخ. فالأعصاب ووظائف الأعضاء تتضافر معًا لخلق حلقة مزدوجة الاتجاه تربط بين المتحدث وجمهوره.

حين تتم تلك الحلقة، ستدخل إلى ما يعادل *المنطقة* فى العرف الرياضى. ومن هذه اللحظة فصاعدًا، ستعلم أنك لن تبقى واقفًا فى مكانك هذا، مكشوفًا بلا حيلة، راميًا طلقاتك فى الظلام، وهوة عميقة أمامك تفصلك عن هدفك. بل ستكون داخل القاعة مع جمهورك، منخرطًا معهم فى تفاعل مزدوج الاتجاه. ستسيطر على خوفك من الحديث العام ومن جمهورك. ستسيطر على مصيرك الخاص. وستنجح.

البرهان

إن قوة منهج الإلقاء الذهنى تتجلى فى مثالين موجزين لكنهما ملهمان.

فى محاضرات تدريب تقديم العروض الفعالة، نطلب من كل مشارك أن يقف ويقوم بإلقاء عرض صغير على بقية المشاركين. يقوم كل واحد بعرض نفس المعلومات أربع مرات ونسجل بالفيديو كل إعادة للعرض وبين الإعادات ندير الشريط لنقدم وجهة نظر موضوعية، ولرصد التقدم فى ذات المهارات التى تتعلمها فى هذا الكتاب. ويكون التسجيل الأول دون أى توجيهات لنتخذ منه نقطة انطلاق.

فى إحدى المحاضرات، قامت امرأة شابة، وهى خبيرة بالإلقاء، بإلقاء خطبتها الأولى بسهولة تامة. كانت تشعر بتمام الراحة أمام أقرانها، وألقت كلمتها بدرجة معقولة من الاتزان والحيوية. وحين جلست لتشاهد تسجيل كلمتها، أدركت أنها نسيت إحضار نظارتها، فكانت مضطرة للتحديق فى الشاشة.

بمرور اليوم الدراسى، تعلمت قراءة استجابة الجمهور. وحين خرجت لإعادة تقديم عرضها للمرة الرابعة والأخيرة، وقفت أمام الكاميرا وتحدثت إلى شخص واحد كل مرة، لكنها فى هذه المرة، دققت النظر. ولم تكن تفعل ذلك فى المرات السابقة وهى تقدم نفس العرض على ذات المجموعة. فعلى الرغم من أنها كانت تنظر نحو جمهورها أثناء محاولتها الأولى التى بدت مؤثرة، فإنها لم تكن تتواصل معهم. إن المنهج الذهنى فى الإلقاء مكّن متحدثة مميزة من القيام بالارتباط الفعلى مع جمهورها.

للخبرة الشخصية، دعونا نرجع لمثال الفصل الرابع عن الخطبة التى ألقيتها فى مؤتمر عن الاستثمار البنكى وتسجيل الفيديو الذى تبعه. طوال العرض، كنت قادرًا على الإلقاء بفعالية كاملة لأننى كنت مركزًا على الجمهور. وبينما كنت ألقى كلماتى، كنت أرقب كيفية تلقى أفراد جمهورى لهذه الكلمات. بحثت عن إيماءات الرؤوس، وابتسامات التقدير، ونظرات التساؤل، وعدلت خطابى تبعًا لما رأيت. فكلما رأيت التفهم، تابعت؛ وكلما رأيت الحيرة أو الشك، فصلت الحديث قليلا. لكن خلال مشاهدتى للتسجيل، وجدت أنه كلما ركزت على نفسى وعلى أدائى، كنت أتعثر.

فتعلم من تجربتى: *اقرأ ردود الفعل/ وعدّل الخطاب. احصل على إيماءات الرؤوس. وتوصل إلى ذروة الأمر فى المنهج الذهنى للإلقاء.*

توصيل رسالتك

نحن الآن على مقربة من نهاية الربع الأول من هذا الكتاب وقد وصلنا الآن فقط

للنقطة التى تبدأ فيها نصائح الإلقاء التقليدية: التعبير الجسدى لكلمتك بلغة الجسد والصوت. على مدار سنوات عملى العديدة كمدرب، وجدت أن تلك النصائح هى أكثر ما يشير إليه الناس أو ينتظرون السماع له حين يطلبون الاستشارة من أجل مهام إلقاء عاجلة. أكثر من ذلك، أنه غالبًا ما كان يطلب منى التدريب على مهارات الإلقاء وحسب. وغالبًا ما كانت التساؤلات تقول: "إن كلمتى جاهزة، وشرائح عروضى جاهزة، كل ما أحتاجه منك هو..." ثم ينهى بواحدة أو اثنتين من: "...كيف أحرك يدىّ وذراعىّ"، "...كيف أبطئ"، "...كيف أرتفع بصوتى"، "...كيف أكون أقل تيبسًا"، "...كيف أكون أكثر قدرة على التعبير"، والسؤال الأكثر شيوعًا: "...كيف أهدئ أعصابى".

الواضح، أن هناك إلحاحًا كبيرًا على طلب المشورة فيما يتعلق بمهارات الإلقاء، لأنها ببساطة صعبة التنفيذ.

لقد كنت أرفض بشدة كل هذه الطلبات، لأننى لو بدأت بالتدريب على لغة الجسد والصوت مع شخص لم يعد خطابه، أو لم يفهم على نحو كامل أثر اندفاع الأدرينالين، شخص يركز على شكل أدائه دون التركيز على تصرف الجمهور - وهى أساسيات المنهج الذهنى - فإن أى تدريب ممكن لن يكون سوى هراء، مصحوب بخفق بالأيدى والألسن - *صوت عال وغضب عارم لا يفرزان شيئًا*.

أما الآن، فأنت مجهز بالأدوات اللازمة لتطبيق الأسس، أنت جاهز بالفعل لتعلم كيفية القيام بالإلقاء فعلا، لتفريغ حمولة رسالتك، *لإقران القول بالفعل*. حان الوقت للإجابة عن الأسئلة التى كثيراً ما تتردد عن مهارات الإلقاء، وهى موضوع الفصل التالى.

الـفـصـــل



تعلم كيف تتحدث بلغة جسدك

"*اقرن الفعل بالقول، والقول بالفعل؛ بهذا المبدأ الخاص، لن تتجاوز حدود الفطرة السوية*" .

— "ويليام شيكسبير"
هاملت، الفصل الثالث، المشهد الثانى

مراحل التعلم الأربع

إذا حدث أن تبنيت دراسة أى نشاط بدنى، كالرياضة مثلًا ، فستخوض عملية تُعرف بـ*مراحل التعلم الأربع*، وهى تلك المراحل التى تنطبق أيضًا على جانب العنصر البدنى عند تقديمك لعرض أو إلقاء خطبة أمام جمهور، فمتى بدأت السعى لتعلم مهارات بدنية جديدة، فإنك لا محالة ستمر بهذه المراحل الأربع واضحة التعريف.

المرحلة الأولى: عدم إدراكك لما تفعل، أداؤك ضعيف، *ولا تعلم أنك غير قادر على القيام بأداء* جيد.

المرحلة الثانية: يخبرك المعلم بأنك كنت تؤدى على النحو الخاطئ، فتصير *عالمًا* بعدم قدرتك *على القيام بأداء* جيد.

المرحلة الثالثة: يخبرك المعلم بما يجب عليك فعله فتصبح *قادرًا على القيام بأداء* جيد. لكن فى المرة الأولى التى تحاول فيها اتباع نصائح المعلم سيبدو الأمر غير طبيعى، فالمرحلة الثالثة إذن، هى *العلم بقدراتك*. ولذا يطلب منك المعلم التدرب على هذه المهارة الجديدة كثيرًا، فالتكرار أمر أساسى فى تعلم *أى* مادة، أو *أى* مهارة، ذهنية كانت أم بدنية. فإذا كررت بما فيه الكفاية، يمكنك الوصول إلى...

المرحلة الرابعة: تؤدى المهارة دون تفكير بشأن قدرتك على الأداء من عدمه.

هل أنت فى المرحلة الرابعة من تعلم رياضتك المفضلة؟ هل أنت كذلك فى *أى* رياضة؟ هل وصلت إلى هذه المرحلة من قبل؟ الأمر ممكن، لكن الوصول إلى تلك المرحلة لن يحدث بين عشية وضحاها. لا يمكنك أن تنتقل من مقعد المبتدئ إلى مقعد الخبير بسهولة وسرعة، لا يمكنك تحقيق تطور دون المرور بجميع المراحل الأربع. والحقيقة، أنه خلال تنقلك بين جميع المراحل الأربع، ستقضى معظم الوقت فى المرحلة الثالثة، وهى *العلم بقدرتك على القيام بأداء طيب*. ولا شك أنك ستشعر بنوع من عدم الارتياح حين تحاول القيام ببعض المهارات والتدريبات الواردة بهذا الكتاب.

ومفتاحك لإحداث تغييرات هو أن تتمكن من قبول هذا الشعور بعدم الارتياح، تقبل أن عليك الخروج من منطقة الراحة والأمان الخاصة بك - والتى تضعنا فى مفارقة.

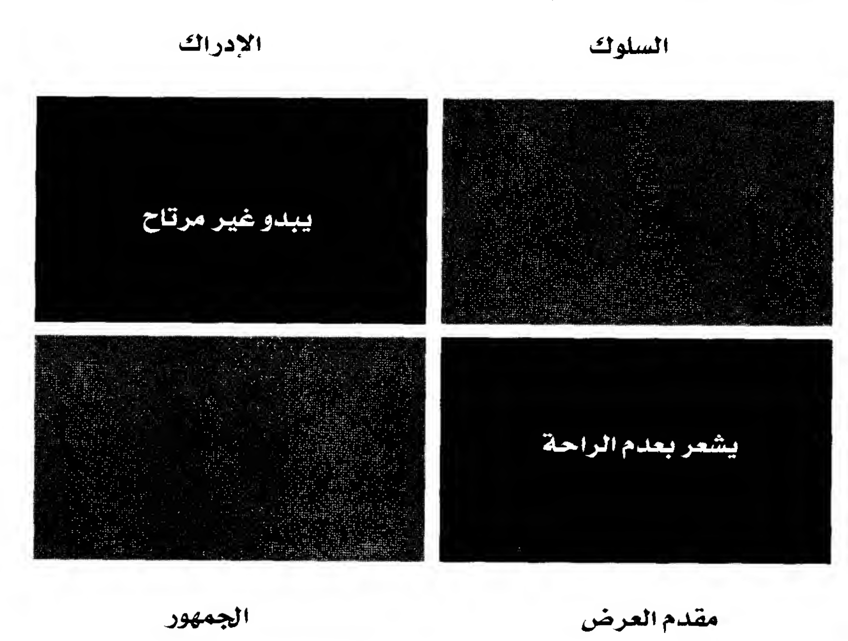
مفارقة منطقة الراحة

حين تكون فى مواجهة جمهور مستمعيك والأدرينالين يتدفق فى دمك، دافعًا إياك للكر أو الفر، أو لحماية أعضائك الحيوية، فإن ما يشعرك بالارتياح فى هذه الحالة هو أن تغطى منطقة أسفل الخصر، أو أن تبدأ بتغطية جسدك، ولكن مبعث المفارقة هو أن جمهورك فى هذه الحالة *سيظن* بعدم ارتياحك، ولو أنك بدلًا من ذلك،

أظهرت تصرفًا *يعطى انطباعًا* لجمهورك براحتك - فتفتح ذراعيك مثلًا فى علامة ترحيب - ستشعر مع هذا التصرف وكأنك مكشوف، مفتوح، سهل المنال، ولن تشعر بالراحة.

هذه المفارقة تظهر فى المصفوفة المعروضة فى الشكل ٧-١، حيث يشير الجانب الأيمن إلى السلوك بينما يشير الأيسر إلى الإدراك. الجانب الأيمن يعبر عن وجهة نظر المتحدث، والأيسر يشير إلى وجهة نظر الجمهور.

الشكل ٧-١ مفارقة منطقة الراحة



وإذا أردنا إلقاء نظرة أعمق على آليات سلوك المتحدث/ إدراك الجمهور، فدعونا نتذكر السلوك الذى يكون رد فعل لاندفاع الأدرينالين فى الفصل الثالث، والمعروض فى الجدول بالشكل ٧-٢.

السلوك السلبى، الناجم عن رهبة الحديث إلى العامة ورَدّة الفعل الغريزية الناجمة عن هذا السلوك، ردة فعل الكر أو الفر، تتسبب فى حدوث إدراك سلبى من جانب الجمهور، ومرة أخرى نكون أمام مفارقة: فذات الآلية التى تنجو بنا فى أوقات الخطر هى التى تقودنا للفشل - كمقدمى عروض.

كيف نغير هذا السلوك لخلق إدراك إيجابى لدى الجمهور ؟ كيف نوظف كل هذه العناصر لتكون إلى صالحنا ولا تكون ضدنا؟ السر أن نقبل هذه المفارقة. إذا قبلت الفارق بين ما *تشعر* به حين تكون خطيبًا وبين ما *يراه* جمهورك، فأرجوك أيضًا أن تتقبل حقيقة أن التوجيهات التى ستتعلمها الآن *ستدخلك* منطقة عدم الارتياح.

	السلوك	إدراك الجمهور
الأعين	حركة سريعة	مختلسة
الملامح	جامدة	متخوفة
الرأس	ماسحة	قلقة
اليدان والذراعان	تغطية الجسد	دفاعى
الوقفة	جامدة	وقائية
طبقة الصوت	منخفضة	ضعيفة
حدة الصوت	ضيقة	رتيبة
الإيقاع	سريع	مندفع
النوع	ثابت	يتقيأ المعلومات
الهمهمات	مقحمة	غير متأكد

الشكل ٧-٢ السلوك السلبى/الإدراك السلبى

حين أقوم بتدريب المشاركين لدىّ على هذه التدريبات ذاتها، أطلب منهم القيام فى الغرفة والإشارة بذراعين مفتوحتين عن آخرهما. وبمجرد أن يفعل الواحد منهم ذلك، أوقفه وأسأله عن شعوره، فيأتى الرد الثابت: "أكثر مما تستحق!"، "أشعر بالاستغراب!"، "مغالاة!"، "عدم اتساق!".

لا شك أنك ستشعر بذات المشاعر حين تجرب هذه التوجيهات. لكن، رجاءً، اترك الحكم لما سيبدو على جمهورك.

تذكر من حديثى فى تصدير الكتاب أننى قبل أن أنشئ شركتى الخاصة، كنت أعمل لدى شركات أخرى، فى التدريب على مهارات الإلقاء. وقد كنت أطلب معظم الوقت ممن أقوم بتدريبهم بأداء تصرفات جديدة، ولأن التصرف الجديد يشعر بعدم الارتياح، فقد قاوموا ذلك بالطبع، إلا أننى واصلت التشديد عليهم أو محايلتهم حتى أتوا بالتصرف الجديد، وفى نهاية اليوم، كانوا يتغيرون، لكن على نحو طفيف.

وفى ذات الوقت، كانوا يشعرون بالسوء الشديد. وكذلك كنت أنا، لأنى كنت أنا من يفجر هذا القلق. ثم نفترق، وكلانا لا يشعر بالسعادة أو الرضا. وبمجرد أن اكتشفت المفارقة وبدأت أوضح لهم أن الشعور بعدم الارتياح سوف يتلاشى مع الوقت، صارت مهمتى أيسر، والأهم من ذلك، أنهم أحرزوا تحسنًا ملحوظًا. وكانوا متأهبين للدخول فى المرحلة الرابعة، بالسرعة التى يرونها، وفى الوقت الذى يحددونه.

التكرار على مدار الوقت

التكرار مع الوقت سيضع حدًّا لهذه المفارقة، وفى نهاية الأمر *ستشعر* بالارتياح مع فتح ذراعيك *وستبدو* فى عين جمهورك مرتاحًا، متزنًا، واثقًا، وجاهزًا لاحتواء العالم كله. لكن ضع فى اعتبارك أن الأمر سيتطلب وقتًا حتى *تشعر* بالاتزان، والثقة، والقدرة على احتواء العالم. فأنت لست فى سباق سيارات؛ فلا يمكنك أن ترتقى من مستوى عدم المعرفة المطلقة إلى مستوى المعرفة التامة فى غضون دقيقة واحدة. ولا يمكنك الانتقال من الحزام الأبيض للحصول على الحزام الأسود بين عشية وضحاها، بل إن الأمر يستغرق وقتًا.

إن التكرار مع الوقت يعزز العادات. فأيًّا كان السلوك الذى تقوم به حتى هذه

اللحظة من حياتك، فهو سلوك يتم تعزيزه من قبلك على مدار كل هذا الوقت. ولكى تطور عادات جديدة عليك بالتكرار، فالحواجز مرتفعة، وارتفاعاتها تختلف باختلاف البشر، لكن الأمر جدير بمحاولة القفز.

تمامًا كما يقطع المتزلج المنحدرات الصغيرة مرات عديدة حتى يصبح تجاوزها أمرًا بديهيًّا بالنسبة له فيصبح بعدها جاهزًا للانتقال نحو المنحدرات الأصعب. إن التكرار مع الوقت سينتقل بك من المرحلة الثالثة إلى الرابعة، أى من *مرحلة الوعى بقدرتك على الأداء إلى مرحلة الأداء البديهى دون تفكير*.

التغيير

"جوى موجوليا" هو المدير التنفيذى لشركة TD Ameritrade، وهى شركة رائدة فى التزويد بخدمات الاستثمار الموجه ذاتيًا. قبل دخوله عالم المال، كان "جوى" منسق فريق كرة القدم بكلية دارتموث؛ وهو أيضًا مؤلف كتاب يسمى *The Key to Winning Football: The Perimeter Attack Offense*. وقد انضم "جوى" إلى صفوف تدريباتى من أجل المساعدة فى إعداد العرض العام لشركة Ameritrade. وخلال المحاضرات، كان "جوى" يتعامل معى كزميل تدريب. وقد لاحظ تشابهات بين الطريقة الذهنية فى الإلقاء ومنهجه فى كرة القدم، وحتى فى شركته الحالية:

إن تعلم أى سلوك جديد ينطوى على شعور بعدم الارتياح؛ لأن عدم الارتياح هذا هو ما يجعل البشر – والمؤسسات – مقاومين للتغيير.

ومفتاح تفعيل هذا التغيير هو أن توصل للفرد – أو المؤسسة – أن شعور عدم الارتياح هو الثمن الذى ينبغى دفعه لتحقيق نتائج جديدة. فإذا ما أراد رياضى محترف تحقيق نتائج ممتازة، فعليه أن يعمل بجهد أكبر ولمدة أطول. وإذا أرادت مؤسسة تحسين أدائها، فعليها أن تغير إجراءاتها وربما بناءها. لا بد من التغيير.

وأضيف لكلمات "جوى":

إذا أراد مقدم العروض أن يحسن من أدائه، عليه أن يتعلم مسلكًا جديدًا.

لكنى سأترك لـ جوى القول الفصل فى أهمية التغيير:

إن الاستمرار فى أداء ذات الأفعال بذات الطرق مع توقع نتائج مغايرة هو الحماقة فى أوضح صورها.

كن على يقين من أن التغييرات التى ستتعلمها فى مهارات الإلقاء لديك ستشعرك بعدم الارتياح، وثمة *قول مأثور دقيق ومجرب فى ميدان الرياضة يخبرنا بأن المهارات الجديدة ستشعرنا بالسوء قبل أن نشعر بالتحسن*، أبق عينيك على نهاية المطاف؛ فالرحلة عبر الشعور بعدم الارتياح جديرة بما تبذله من جهد. أتقن التغيير، أتقن آلياته، وسيكون الإتقان حليفك على منصة الإلقاء.

لحظة الحقيقة

دعنا نتجاوز الزمن إلى أول عرض أو كلمة ستلقيها. لقد حانت لحظة الحقيقة. ها أنت تسمع متخذ القرار الرئيسى بين جمهورك ينادى: "حسنًا،لنبدأ" أو تسمع مدير المراسم يقدمك. أو تسمع اسمك يجلجل فى ميكروفون القاعة، من قبل المتحدث السابق أو من قبل صوت معلن لا ترى صاحبه، والآن، ومع إعدادك المسبق للخطاب، ومحاولات إلقائه التى جعلتك تألفه، ستخطو نحو مقدمة القاعة فى راحة ذهنية كبيرة.

تذكر أيضًا ما قرأته فى الفصل السادس وانقر زر التحويل من هاجس "أوه إنهم ينظرون نحوى!" إلى منطق التفكير فى المخاطب، فتركز على "مخاطب" محدد من بين جمهورك. فتحول تركيزك إلى تلك السيدة الجالسة فى الوسط بمؤخرة القاعة.

ولكن المرأة لم تعِ *تحولك* الذهنى هذا. لذا عليك أن تعرض قرارك الداخلى إليها بشكل ظاهر. ينبغى أن يكون لديك جهاز عرضك الخاص الذى ينقل ذلك القرار الذهنى: ويتمثل فى العناصر العشرة الناجمة للسلوك الناجم عن اندفاع الأدرينالين والمعروضة فى الجدول الموجود بالشكل ٧-٢.

لاحظ أن العناصر العشرة تندرج تحت المحركين صاحبى التأثير الأعظم على الجمهور: فالخمسة الأولى هى عناصر للمحرك البصرى، والخمسة الأخرى هى عناصر المحرك الصوتى، وهذا الفصل والذى يليه سيشرحان لك بتوجيهات مفصلة ومتدرجة، كيفية السيطرة على كل من العناصر الواردة فى الجدول.

بالطبع لا يمكنك أخذ هذا الجدول أو الكتاب معك إلى منصة الإلقاء، وإلا اعتبر هذا من باب ورقة الغش. فضلًا عن أن هذه القائمة طويلة وستزيد جدًّا مما ينبغى عليك فعله – وما لاينبغى فعله. فغالبًا ما ستسأل نفسك: "ما الذى يقوله الكتاب فيما ينبغى علىّ فعله بشأن حركة يدىّ وذراعىّ؟"، "كيف ينبغى أن تكون وقفتى؟"، "كيف أتواصل بصريًّا مع الجمهور؟"، "هل درجة ارتفاع صوتى كافية؟" وسريعًا، ستشعر بالإنهاك. وهذا ما يسمى فى الرياضة *شلل التحليل*. وهو مصطلح لا يقتصر تطبيقه على الرياضة فقط.

لكن بدلاً من ذلك، وبمجرد إتمام عرض عناصر القائمة، فسأختصر كل التفاصيل المزعجة إلى نقطتين جاهزتين سريعتى التذكر. وسأعطيك فى الفصول التالية معلومات إضافية، لكنى سأختصرها هى الأخرى فى صيغ جاهزة سهلة. فيكون الإجمالى هو ثلاثة توجيهات بسيطة تكون هى ما تحتاج إلى تذكره حين تحين لحظة الحقيقة.

التوجيهات المختصرة

الواقع، أنك بالفعل تعلمت أول هذه التوجيهات الثلاثة وهى: أن جوهر طريقة الإلقاء الذهنية هو التحول خارجًا: فكر *بالمخاطب*. ولن تفاجأ بأن التوجيهين الباقيين

يعالجان التأثير الكبير للمحركين البصرى والصوتى. يمكنك رؤية التوجيهات الثلاثة فى هيئة مثلث، كما فى الشكل ٧-٣؛ حيث عرفت قاعدته فعليًّا، بينما سترد بيانات ضلعيه تباعًا.



الشكل ٧-٣ التوجيهات المختصرة

إن اعتبار الطريقة الذهنية قاعدة للمثلث لهو أمر مقصود. ومع قليل من التبصر يتضح لنا السبب.

فى بداية هذا الفصل، وصفت عملى وذكرت أننى عملت لدى شركات تدريب رجال الأعمال على مهارات الإلقاء، وكان كل ما كنت أقدمه لهم هو توجيهات حول ضلعى المثلث سابق الذكر: لغة الجسد والصوت. لقد قضيت معظم وقتى حينها فى إصدار الأوامر صارخًا فى أشخاص مثلك تمامًا، وهم بشر عاديون، فأقول: "افعل كذا!"، "لا تفعل كذا!"، "أكبر، أصغر، أسرع، أبطأ، أعلى، ألين، أوسع، أضيق...!".

كانت تلك التوجيهات صالحة أيام عملى كمنتج لبرامج الشأن العام فى محطة سى بى إس؛ حيث كنت أوجه المراسلين، والمذيعين، وضيوف البرنامج، وكانوا جميعًا

محترفى إلقاء، أما رجال الأعمال فهم محترفون فقط فى تخصصات وظائفهم، وحين عاملتهم كمحترفى إلقاء، عجزوا.

"أنا لست ممثلًا!"، "كفاك، جيرى!".

لكنى كنت أملك كمًّا كبيرًا من الحيل، وحين طبقتها، تمكنت من دفع عملائى لفعل ما أطلبه منهم بالضبط: "أكبر، أصغر،أسرع، أبطأ، أعلى صوتًا، أنعم صوتًا، أوسع، أضيق..." وفى نهاية اليوم، كنت أدفعهم للمنصة، ليجأروا بخطبهم.

وللأسف، عندما خرجوا إلى عالم الواقع وحاولوا الإلقاء، انشغلوا تمامًا بأنفسهم وحاولوا تذكر كل الأوامر الكثيرة التى أعطيتها إياهم، فجف لسانهم عند الحديث فى العرض، و الأسوأ من ذلك، أنهم ارتدوا إلى نقطة أبعد من تلك التى بدأنا منها، فما الخلل فى هذا الوضع؟ إن المفترض بى أن أساعدهم بخدماتى، لا أن أعيقهم بها.

حين بدأت عملاً خاصًّا بى، أدركت أن التدريب على مهارات الإلقاء يحتاج لمنهج مختلف. وكان التحدى الأول يتمثل فى التعامل مع اندفاع الأدرينالين من خلال استخدام المنهج الذهنى للإلقاء كقاعدة لتوجيهات بدنية أخرى، أما التحدى التالى فتمثل فى تحاشى التحليل المعيق من خلال التقليل من حجم التوجيهات.

وقد اخترت ثلاثة توجيهات بسبب ما يعرف *بالقاعدة الثلاثية*، وهى مبدأ واسع الانتشار يتلخص فى أن أى كمية ثلاثية من أى شىء هى الأيسر تذكرًا. إضافة إلى أن التوجيهات الثلاثة التى ستتعلمها هنا متصلة ببعضها، الأولى، وهى التفكير *بالمخاطب*، تقود للاثنتين الأخريين: وهما لغة الجسد والصوت، والثالثة ستكون موضوع فصل تالٍ، يتضمن بقية التوجيهات الأخرى ثم يعود بنا إلى التوجيه الأول. وفى النهاية، سيكون لديك دائرة ديناميكية أخرى.

وسنبدأ بالتوجيه البصرى، وهو المحرك ذو التأثير الأكبر على الجمهور.

العناصر البصرية

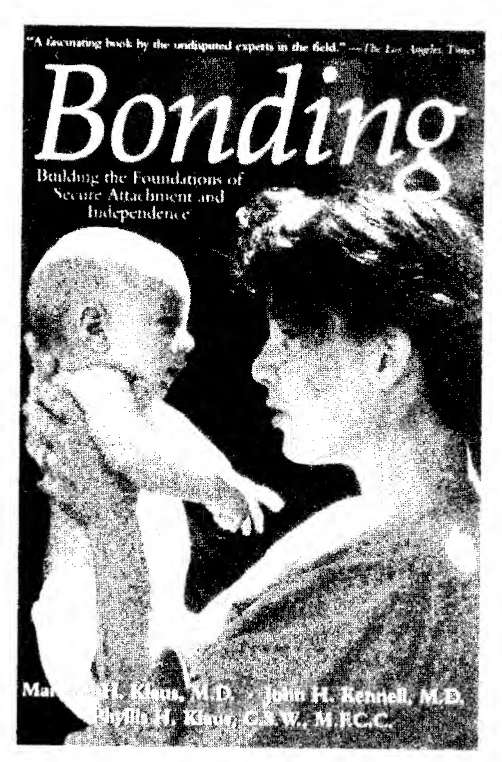
العين تأتى فى طليعة هذه العناصر لسبب وجيه: فهى الجزء الأعظم أهمية فى عملية التواصل بين البشر، ولقوة أثر العين جذوره الممتدة بعيدًا حتى اللحظات الأولى من حياتنا. الدكتور "مارشال كلاوس"، أستاذ طب الأطفال المساعد فى جامعة كاليفورنيا بسان فرانسيسكو، وهو إخصائى متميز فى طب الأطفال حديثى الولادة والذى أجرى دراسة على سلوك الأمهات مع أطفالهم حديثى الولادة. ومن المحركات الأولى التى اكتشفها الدكتور "كلاوس" ما أسماه وضعية الوجه فى الوجه (حيث تكون الأم والوليد وجهًا لوجه ورأساهما متوازيين على ذات الوضع الرأسى) وأيضا ما أسماه "تلاقى الأعين".

لقد كتب الدكتور "كلاوس" فى ملاحظاته: "يوفر لنا النظام البصرى أقوى شبكات عمل من أجل التأمل والارتباط الأمومى، والأطفال الذين ينالون هذا النوع من العناية يشعرون بحالة تسمى "الانتباه الهادئ" والتى يبقون فيها تركيزهم على وجه الأم، بدلًا من المراوغة وهو ما يميلون إليه أصلا". وللأهمية الشديدة للتواصل العينى بين الوليد وأمه، وضع الدكتور "كلاوس" صورة أم تحمل وليدها فى وضعية المواجهة على غلاف كتاب *Bonding*، وهو واحد من بين كتبه العديدة المرجعية المهمة (الصورة ٧-١).[١]

هذه العلاقة المبكرة تنسحب على حياة البالغين جميعًا، وهناك عبارتان شائعتان جدًا فى الثقافة الغربية؛ الأولى: "إننى أحب الرجل الذى ينظر فى عينى مباشرة!" والثانية: "لا يروق لى ذلك الشخص الذى تزيغ عيناه عنى!". فى برامجى التدريبية، وفى كل مرة أبدأ فيها مناقشة دور الأعين فى التواصل بين الأشخاص، أسأل عما إذا كان أحد الحاضرين قد سبق له ولو لمرة أن عين أحد الموظفين دون أن ينظر فى عينه مباشرة خلال المقابلة الشخصية، وبالقطع فإن الإجابة دائمًا تأتى بلا!

فالحكمة السائدة إذن هى أن نتواصل بالعين.

وما يدعو للأسف أن لفظ التواصل البصرى لفظ غامض. فهل يعنى مسح



الصورة ٧-١ الأم ووليدها فى لحظة تواصل بالعين

القاعة كلها ببصرك على نحو عجول للبحث عن مهرب؟ كلا. أم هو التنقل السريع ببصرك من شخص لآخر؟ كلا.

فدعنا، إذن، نعط هذا التواصل إطارًا زمنيًّا أكثر تحديدًا ولنسمه تسمية مختلفة ليكون *الاتصال البصرى*. فى كل مرة تختار شخصًا ليكون حوارك معه، انظر له *على الأقل* حتى تشعر أنه يبادلك النظرة. استشعر الاتصال بينكما. استشعر حصول الربط بينكما. انظر لذلك الشخص فى عينيه مباشرة. استشعر *الصداقة السريعة* معه، وابن شعورًا بالصدق.

وقد كانت *الملامح* أداة "رونالد ريجان" الفعالة، وكما قال الحائز على جائزة بولتزر فى النقد التليفزيونى المذكور فى الفصل الأول، إن هذه الملامح جعلته يفوز بملايين الأصوات. أرجو أن تعود لمشاهدة لقطة الفيديو ١-١ ولاحظ حاجبى "رونالد ريجان" المرفوعين، وعينيه المجعدتين، وابتسامته الدافئة. نافس هذا المتواصل الرائع: كن معبرًا. ارفع حاجبيك، جعد جبهتك، وابتسم. كل هذه التعبيرات تستدر ردود فعل إيجابية باتجاه رسالتك من خلال إبداء *الحماس*.

إن *رأسك* يعد أداتك لنقل عينيك من شخص إلى آخر، من اليسار إلى اليمين ومن اليمين إلى اليسار على المستوى الأفقى؛ لكن الحركة الأكثر قوة فى الاتجاه

الرأسى: وهى الإيماءة. لكى تدرك مدى قوة هذه الحركة، جرب هذا التدريب: استدر لشخص بجوارك واستأذنه لحظات من وقته. اطلب من الشخص ألا يرد إيماءتك له، ثم قم بالإيماء نحوه. لن يستطيع الشخص المقاومة وسيرد الإيماءة. *الإحساس اللاإرادى بالآخر مرة أخرى*. فإيماءة الرأس تشير إلى *الموافقة*.

هذا لا يعنى أن تصبح مثل الدمية هزازة الرأس. فبينما تتنقل من شخص إلى آخر بين جمهورك، قم بالإيماء حين تتواصل مع شخص جديد. قم بالإيماء حال *التواصل* البصرى.

والإيماء أيضًا يضيف لقيمة المنهج الذهنى. ولديك الآن، سبيلان لاستدرار إيماءات الرؤوس:

- قراءة رد الفعل/ تعديل محتوى الخطبة.
- أن تومئ أنت برأسك.

ووقفتك أو وضعية جسمك ينبغى أن تكون متوازنة، وزع ثقلك بالتساوى على قدميك والشكل الأكثر توازنًا فى الهندسة هو المثلث؛ حيث القاعدة الواسعة التى تدعم قمة ضيقة. أعد تشكيل هذا المثلث بجسدك كاملاً وسيُظهر الاتزان الجسدى هدوءك ورباطة جأشك. فحين لا يكون الوزن موزعًا بالتساوى، يبديك هذا فى حالٍ من التراخى، والأسوأ من ذلك، أنه بعد وقت من تحميل وزنك على ساق واحدة، سيُجهد وركك ومن ثم ستتحول بثقلك إلى الساق الأخرى، فتبدو متراخيًا مرة أخرى.

حين يكون جسدك متوازنًا، يتوازن عقلك أيضًا. ففى ضوء العلاقة بين العقل والجسد نجد أن الوقفة المتزنة تساعدك على تركيز أفكارك بجلاء أكبر.

فهل هذا يعنى أن تنزرع فى مكانك ولا تتحرك أبدًا؟ كلا البتة؛ تحرك كما تشاء – لكن إذا أردت الحركة، فعليك الوفاء بأمرين:

- *تحرك عامدًا نحو وجهة محددة:* تحرك نحو شخص فى جانب من القاعة لتبادل حديث قصير معه، ثم تحرك نحو آخر فى الجانب الآخر من الغرفة لحديث آخر. تحرك نحو شاشة العرض. تحرك نحو طاولة الشرح.
- *حين تصل إلى وجهتك، قف متزنًا.* أنه سَيرَك بوقفة توزع فيها ثقلك على كلتا ساقيك. هذان العاملان مع حركة ذات مقصد كفيلان بعدم تجولك بلا معنى أو هدف، مثل حيوان فى محبس يبحث عن مفر.

إن *اليدان والذراعان* موضوع لأكثر الأسئلة شيوعًا فى مجال الإلقاء: "كيف أحرك يدىّ؟" والإجابة هى أن تفعل ما ينبغى عليك فعله بيديك فى أية محادثة، وهو أن *تشير بهما بغية الإيضاح.*

فى مسعاى لتطوير أسلوب خاص بك، لن ألجأ لوصف إشارات تقوم بها، ولا ينبغى عليك ذلك أنت أيضًا. فقد تكون شخصًا يفهم كلمة "كبير" على أنها "طويل" أو ربما تفهمها بقصد الاتساع.

لكن ثمة إشارة واحدة سوف أوصى لك بها، ولعلها تكون فى محلها. متى وقفت فى مقدمة القاعة، فإنه تتكون بينك وبين جمهورك المستهدف فجوة. وباعتبارك رجل تواصل، ستكون مهمتك هى رتق هذه الفجوة. قم بما ينادى به الشعار الشهير لشركة AT&T: *امدد يدك.*

فى اللحظة التى *تمد يدك فيها*، تكون قد قمت *بالمصافحة*، وهى واحدة من أكثر حركات التواصل شيوعًا بين الناس، لقد بدأت المصافحة كإشارة فى العصور الوسطى. كانت العادة أن تكون اليد اليمنى قابضة على السيف، وحين تكون ممدودة وفارغة فى التواصل الاجتماعى، فهذه علامة على أن الشخص غير مسلح. فاليد المفتوحة تقول: "لقد أتيت مسالمًا" ولقد ظلت الإشارة قائمة على مدار خمسمائة عام حتى تسللت إلى ثقافتنا الحديثة، ونحن جميعًا مبرمجون على التفاعل بإيجابية مع مد اليد، *وذاك مثال آخر على الإحساس بالآخر على نحو لا إرادى.*

ولبيان العفوية فى هذه الحركة، جرب هذه الحركة: استدر إلى شخص بجوارك،

ودون أن تنطق بكلمة، امدد يدك نحوه فجأة. وحتى لو كنتما معًا منذ فترة، فإن الشخص الآخر من دون ريب - وعلى نحو انعكاسى - سيمد يده إليك.

نعم المسافة الفاصلة بينك وبين جمهورك فى قاعة العرض تعد حائلاً دون مد أيديهم لك مصافحين، إلا أنهم سيشعرون بالتأكيد بالتواصل حين *تمد يدك* نحوهم. ويكون الأثر النهائى هو اكتساب وسيلة أخرى للتفاعل.

الفرص المواتية *لمد اليد* كثيرة، وجزء من المنهج الذهنى للإلقاء هو التفكير بالمخاطب وذكر ضمير المخاطب "أنت" بشكل واسع، فمع كل مرة تقول فيها أنت، ارفقها بيد وذراع ممدودتين. أى *امدد يدك*.

- "اسمحوا لى أن أريكم..."
- "لماذا أخبركم بذلك؟".
- "هل تدركون ما أعنى؟".
- ولا ننسى العبارة الأثيرة :"ما الذى ينفعكم فى هذا؟".

مرة أخرى، نجد المقارنة بين الرياضة والإلقاء مذهلة. ففى التنس، والجولف، والسباحة، والعدو، وكرة القدم، يعد المد أو البسط أمرًا أساسيًّا. فأنت تمد يدك بشكل كامل فى التنس وفى الجولف قبل ضرب الكرة، ولا تصطدم بها اصطداما. تمد يدك بطولها فى السباحة، ولا تخبط كما يخبط الكلب. أنت تأخذ خطواتك على اتساعها أثناء العدو، وتركل الكرة بمد ساقك على طولها. خلال بطولة كرة قدم أجريت حديثا، وفى إعلان ترويجى للبطولة، أظهر لاعبا يركل الكرة وجسده ممدود فى اندفاع أفقى موازٍ للأرض. والتقط له مقطع فيديو وهو فى الهواء ليؤكد على لياقته وتمدد جسده.

افعل الشىء ذاته فيما تقدمه من عروض وكلمات: *مد يدك* على امتدادها وافتح مرفق ذراعك، واعلم أن بسط يدك عن آخرها يقوم مقام مصافحة قوية، لكن تأكد مع بسط يدك أن تفتح راحتها وتمد جميع أصابعك عن آخرها. إن كنت تميل، كمعظم المتحدثين، إلى الإشارة بسبابتك، فالمعادلة بسيطة لترتيب ذلك: ٣+١.

فابسط ثلاثة أصابع أخرى - الخنصر، والبنصر، والوسطى - لتنضم على السبابة فى راحة يدك المبسوطة.

ورغم المنافع العديدة لبسط اليد، إلا أنك ستجد فى الأمر صعوبة. فالأدرينالين سيرسل إشارات عكسية إلى ذراعيك، فتندفع نحو القيام بتغطية مناطق جسدك الدفاعية. وهو ما يعود بنا إلى مفارقة منطقة الراحة. كما ترى فى الشكل ٧-١.

- ما يشعرك بعدم الارتياح يبدو مريحا لجمهورك.
- ما يشعرك أنت بالارتياح يبدو غير مريح لجمهورك.

حين تصعد إلى منصة الإلقاء فى الغرفة، وتظهر لجمهورك، وتحاول تجربة المهارة الجديدة ببسط اليد، ستصارع رغبتك الغريزية الدفاعية فى تغطية جسدك، *وسيكون* هذا غير مريح لك، لكن حين تمد يدك لمصافحة جمهورك، سيبدو ذلك مريحا لهم.

أتم الدائرة بالعودة إلى مراحل التعلم الأربع. *بسط اليد* مهارة جديدة. وفى المرات الأولى لممارستك إياها، ستعلق فى المرحلة الثالثة، *وهى إدراكك لما تقوم به وتفكيرك فيه*. وبمرور الوقت، سيزيد شعورك بالارتياح مع بسط اليد. إن سبيل تعلم مهارة جديدة يتمثل فى قبول الشعور بعدم الارتياح أولًا *قبل* أن يبدأ الشعور التدريجى بالارتياح.

امزج ووفِّق بين بسط يدك وإشاراتك. فلبعض الوقت مد يدك اليسرى، وفى البعض الآخر مد اليمنى، وأحيانًا أخرى بكلتا يديك، وأحيانا أخرى أشر لأعلى مع قولك: "أرباحنا فى ارتفاع"؛وأحيانا أشر لأسفل وكأنك تقول: "نحن نخفض من مستوى التكاليف"؛ وأحيانًا أخرى اجعل يديك مفتوحتين عن آخرهما وكأنك تقول: "ثمة فرصة عالمية"؛ وأحيانًا أشر بأصابعك وكأنك تعد، وأحيانا أخرى لا تفعل شيئا على الإطلاق، دع يدك لكى تعود إلى *وضعها* الطبيعى بجوار جانبيك.

كيف ستشعر مع هذا؟ بعدم الارتياح بكل تأكيد. فتغطية الجسد هو تصرف

البالغين المكافئ لتقوقع الجنين. فهو وضع اعتدت اتخاذه منذ كنت فى رحم أمك. لقد كررت هذا الوضع، ومن ثم عززته، كلما ظهرت مكشوفا أمام الجمهور. هذا الوضع الجديد سوف يشعرك بالانكشاف وأنك عرضة لأى هجوم. فكيف سيبدو هذا لجمهورك؟ سيبدو مريحا. إنها مفارقة منطقة الراحة مرة أخرى.

هذا لا يعنى أن عليك الوقوف جامدًا كجندى فى وضعية الانتباه. ضع يديك فى *وضع التأهب*. بعد أن تشير بإحدى يديك، أنزلها إلى جانبك لبرهة، ثم قم بإشارة أخرى بيدك الأخرى، ثم أنزلها إلى جانبك لبرهة. مد يدك ثم أنزلها لبرهة. عد بأصابعك ثم أنزل يدك ثانية. فى كل مرة تشرح فيها نقاط حديثك بيديك، أعدهما مرة أخرى إلى جانبيك لتنظيم الحركة.

إن وضعية التأهب هذه تأتيك بخمس ميزات، كل واحدة تضيف للأخرى:

١. حين تنزل يديك إلى جانبك، تشعر برغبة تدفعك لرفعها ثانية على وجه السرعة، لتضعها على أسفل بطنك المكشوف أمام الجمهور. هذه الحركة، وإن بدت لك مريحة، فسوف تبدو حركة حيوية شارحة لجمهورك تساعد فى شرح كلماتك.

٢. حين تصعد يدك ثانية من جانب خصرك كى تشير، فإنها تبتعد كثيرا عنها فى وضعية تغطية الجسد، مما يجعل الحركة أكثر وضوحًا وقوة. إذا قلت: "إن هذه فرصة عظيمة"، وظل مرفقاك مضغوطين إلى جوار جنبيك، فسيتحرك ذراعاك فى محيط صغير، كمدار حركة زعنفة الفقمة، فمدربو الكرة ينتقدون بشدة لاعبيهم الذين لا يبسطون أيديهم على امتدادها فيقولون واصفين إياها *بأذرع تماسيح*. لكن إذا بدأت رفع يديك من أسفل وقلت: "إن هذه فرصة عظيمة"، فستشق اليدان طريقهما فى فضاء أوسع، موحية بعظم الفرصة التى تتحدث عنها.

٣. حين يكون ذراعاك ويداك فى وضعية تغطية الجسد، تنحنى كتفاك للأمام، فيميل رأسك لأسفل. وحين تطلق يداك من حول جسدك، تعود كتفاك للخلف، فيرتفع رأسك، مما يبديك للجمهور أكثر اتزانًا.

٤. حين تنزل إحدى يديك أو كلتاهما إلى جانبك على نحو طبيعى، فهما بذلك تقومان بعمل فاصل بصري على إشاراتك - وكلماتك - لتنظيم الأداء.

٥. الميزة الأخيرة من إسقاط ذراعيك إلى جانبيك هى الأعظم فيما سبق. حين ترتد ذراعك للارتفاع عن جانب خصرك لكى *تمد يدك*، فإن هذه الحركة ترفع صدرك. وذراعك هنا ستعمل كمقبض مضخة الماء، وستعمل هذه الحركة على قبض رئتيك، فيندفع الهواء لأعلى وفى اتجاه الخروج، مشكلا صوتك.

العناصر الصوتية

مع آلية دفع الهواء السابق ذكرها لن تكون بحاجة إطلاقًا للتفكير فى إخراج صوتك. ومن ثم إذا حاولت التحدث بصوت عال، فستشد أحبالك الصوتية؛ وإذا حاولت التحدث بصوت منخفض، فستشعر وكأنك كنت تهمس؛ وإذا حاولت التأكيد على بعض الكلمات الرئيسية، ستشعر وكأنك تقوم بأداء تمثيلى. فبسط اليد من موقعها الأصلى، كفيل بكل محاولات الأداء هذه. *فبسط اليد* يمكن *أن* ***يشكل*** *كل تنويعاتك الصوتية: سواء من حيث الحدة أو الدرجة*، وبسط اليد يربط بين كل المكونات البصرية والصوتية واللفظية، وذلك أن تأثير الضغط على رئتيك يضيف *تنوعًا وتنظيمًا* إلى محتوى خطابك.

إذا أردت التوقف عند هذا الحد، وتجربة ما تعلمت من توجيهات، فستبدأ بتقطيب جبينك، والإيماء برأسك، والخفق بيديك فى آن واحد، مما سيؤدى بك إلى الإنهاك الكامل، إلا أن بالإمكان اختصار كل تلك التوجيهات فى توجيه واحد سهل الاستذكار. لكن عليك أولا أن تدرك أن كل تلك التوجيهات يجمع بينها قاسم مشترك واحد: فجميعها كيفية، وليست كمية.

الكيف فى مقابل الكم

كمدرب، لم أنطق أبدا بكلمات من قبيل: "أكبر، أصغر، أسرع، أبطأ، أعلى حدة، أقل

حدة، أوسع، أضيق..." فهذه كلها أوامر توجه إلى محترفى الأداء التمثيلى، ولست أنت ولا غيرك من محترفى الإلقاء أو المحاضرات يرغب فى أن يكون محترف أداء تمثيلى، فكل من هذه التوجيهات يصف جودة تواصلك مع الشخص الذى تدير الحوار معه:

- *عيناك تثبتان* على من تحاوره حتى *يتم التواصل.*
- *ملامحك* تعكس *حماسك.*
- إيماءات *رأسك* تخلق *تأييدًا* تلقائيًّا لك من جانب الجمهور.
- *وقفتك* المتوازنة تبديك *رابط الجأش.*
- بسط *يدك وذراعك* يقوم مقام *المصافحة.*
- ينقل *صوتك* رسالتك *بإقناع وتنظيم.*

سلسلة الحركة

القائمة السابقة من الحركات يمكن النظر إليها على أنها خيط واحد متصل، أو سلسلة من التفاعلات الديناميية التى تربط بين توجيه وآخر، ولبيان ذلك، دعنا نجرب هذا التمرين:

- قف فى مقدمة القاعة *واختر شخصًا* - لنفترض أنها السيدة الجالسة فى المنتصف فى آخر القاعة التى اخترتها فى بداية هذا الفصل.
- فكر بهذه المرأة. ما الذى تعرفه وما فى حاجة لمعرفته كى تتفاعل إيجابيًّا مع رسالتك؟
- *تواصل* بصريًّا مع المرأة، وأثناء ذلك، قم *ببسط يدك* نحوها. وحين تمتد يدك، سيتبعها جسدك. وحين تميل للأمام، سيهبط رأسك فى إيماء، والذى سيدفع السيدة للرد على إيماءتك بإيماءة منها على نحو لا *إرادى.* ولكى تحافظ على *التواصل* البصرى معها، ستضطر للارتفاع بعينيك فيعلو حاجباك، مما يجعل ملامحك *معبرة.*

ولذا، فإنك حين *تتصل بصريًا وتمد يدك* فى حركة مستمرة، فأنت بذلك تفعل *كل* العناصر البصرية، و هذه الحركة ذاتها - بسط اليد بعيدًا عن صدرك - تضغط على رئتيك أيضًا، فتشكل *صوتك*. ولذا، فإن هذين الفعلين الموجزين، *الاتصال العينى وبسط اليد*، يولدان سلسلة من الحركات ينتج من خلالها جميع العناصر البصرية والصوتية.

والميزة الكبرى لهذه السلسلة أن *الاتصال* البصرى يجعل ملامح وجهك معبرة على نحو لا إرادى. فالاتصال البصرى يقوم بعمل معادلة سحرية: *التواصل يساوى* قدرة *الوجه التعبيرية*. ونقيض هذه المعادلة أن حركة العين السريعة تعوق قدرة الوجه التعبيرية. فقدرة الوجه التعبيرية هى ما جعل "رونالد ريجان" يفوز بملايين الأصوات.

ومن بين التوجيهات العديدة فى هذه السلسلة توجد ثلاثة توجيهات أساسية جدًّا:

- *التواصل البصرى*
- *بسط اليد*
- تجسيد الملامح

ويمكن وضع الثلاثة فى معادلة:

التواصل البصرى + بسط اليد = تجسيد الملامح (كما فى الصورة ٧-٢)



الصورة ٧-٢ *التواصل البصرى + بسط اليد* = تفعيل ملامح الوجه

تلك المعادلة ذاتها هى التى تُفعّل قانون الحركة الثالث للسير "إسحاق نيوتن": *كل فعل له رد فعل مساوٍ له فى القوة ومعاكس له فى الاتجاه.* حين تبسط يدك للأمام، ستشعر كأنك ستسقط للأمام لكن جسدك لن يسمح بهذا. فجذعك سيصدر عنه حينها رد فعل مساوٍ له فى القوة ومعاكس فى الاتجاه وسيجد مركز الجاذبية له. *فتستقر ثانية وتتزن وقفتك.*

هذا الاتزان، سيساعدك بشكل أكبر على تحسين منتجك الصوتى: فهو بمثابة أرضية صلبة ينطلق منها صوتك. فمطربو الأوبرا يتدربون على غرس أقدامهم بثبات كى يضيفوا قوةً لأصواتهم.

وقد قلت التعليمات إلى حد بعيد، ولكن لا يزال هناك الكثير بالنسبة لك لكى تتذكره. والخلاصة النهائية تكمن فى ثلاثة أمور رئيسية:

- *التواصل البصرى*

- *بسط اليد*
- تجسيد الملامح

إن هذه الأسس الثلاثة السابقة تمثل نظام إلقاء يتمكن من حمل رسالتك إلى مدارها المحدد، فهذا النظام يجمع العناصر البصرية والصوتية واللفظية معًا كقوة واحدة. فحالما تنتقل من شخص لآخر فقم بتطبيق هذه التوجيهات الثلاثة على كل شخص.

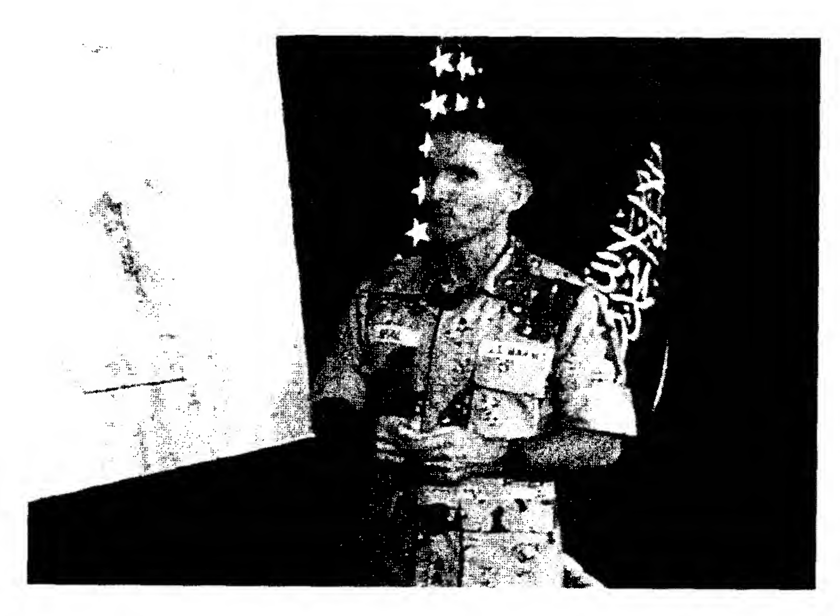
فمع هذه التصرفات الثلاثة، والتفكير *بالمخاطب*، تكون قد امتلكت اثنين من بين التوجيهات الثلاثة التى تعد صفة مشتركة لكل ماستتلقاه من إرشادات. أما التوجيه الثالث فيتضمن العنصر الصوتى، لكنك تعلم الآن التصرفات الثلاثة السابقة تتحكم فى اثنين من خمسة عناصر صوتية، وهى حدة الصوت وطبقته، أما الثلاثة الأخرى، وهى سرعة الصوت، ونمطه، *والهمهمات الصوتية* فهى تندرج تحت عنوان لحن الصوت، وهو موضوع الفصل الثامن.

وكمثال على قوة أثر هذه التصرفات الثلاثة - التواصل البصرى، وبسط اليد، وتجسيد الملامح - دعونا نعد إلى العام ١٩٩١ ثم العودة مرة أخرى للحاضر، ففى إبان إحدى الحروب فى هذا العام، كان جنرال البحرية الأمريكية "ريتشارد نيل"، والذى كان يقدم موجزًا بما يتم من عمليات حربية، يظهر على شاشات التليفزيون فى شتى أنحاء العالم، كل يوم تقريبًا من أيام هذه الحرب التى امتدت لثلاثة وأربعين يومًا.

واليوم، لا يكاد أحدنا يذكر "ريتشارد نيل". فى ذات الفترة ظهر قائد الأركان الجنرال "نورمان شوارسكوف" عدة مرات تقارب نصف ما أتيح لـ نيل، لكنه لا يزال شخصًا معروفًا، مثله كمذيعى البرامج الإخبارية فترة المساء.

كان الجنرال "شوارسكوف" هو القائد، أما الجنرال نيل فكان الضابط المسئول عن تقديم الموجز الإعلامى، لكن الاختلاف الواسع بين أسلوب إلقائهما هو ما خلق الفارق الأوسع فى قبول الجمهور لهما. خلال حلقات ظهوره، كان الجنرال

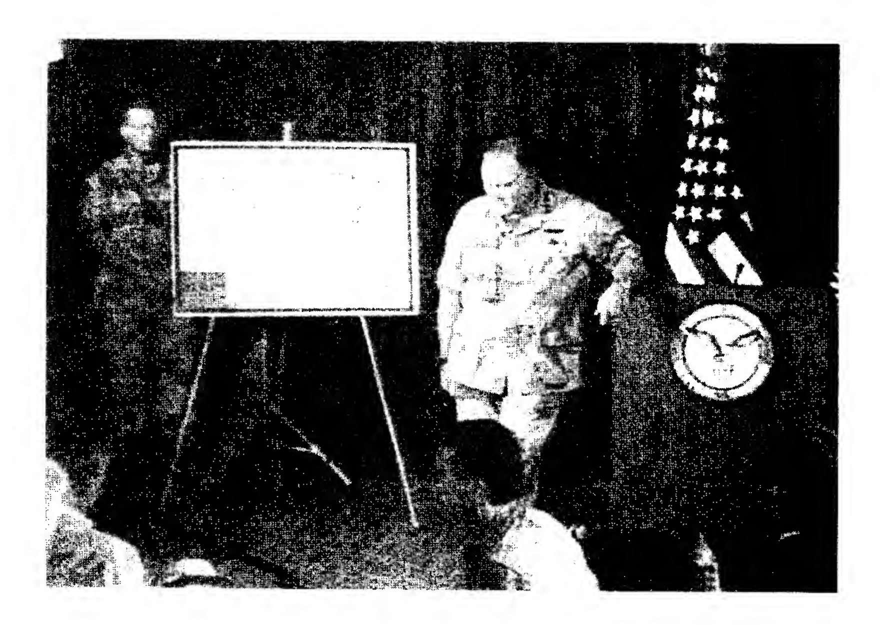
نيل دائما ما يلقى كلمته بظهر متصلب وذراعاه فى وضعية تغطية البدن (لقطة الفيديو ٧-١). أما الجنرال "شوارسكوف" فكان يتخذ الوضعية المعاكسة لذلك تمامًا. (لقطة الفيديو ٧-٢).



لقطة الفيديو ٧-١ الجنرال "ريتشارد نيل"

ملحوظة

إذا أردت مشاهدة هذا المقطع من كلمة كل من الجنرال "نيل" والجنرال "شوارسكوف" مع التعليق، قم بزيارة الموقع الإلكترونى www.powerltd.com/tpp واستخدم كلمة المرور ذاتها التى وردت فى المقدمة.



الشكل ٧-٢ الجنرال "نورمان شوارسكوف"

حين كان "نورمان" "العاصف" - كما عرف حينها - يجيب عن أسئلة المراسلين، كان غالبًا ما يتكئ بمرفقه على منصة الإلقاء، وبين الحين والآخر يقرن بين كاحليه. ورغم أنه بهذا كان يبعد ثقله عن مركز جسده، إلا أنه لم يبد متراخيا أبدا فى هذه الوضعية. فكانت تلك علامة صراحة وانفتاح واسع منه. ومع تدلى ذراعه الأخرى إلى جانبه فى حرية، لم يقدم على وضع تغطية البدن. وبدا ظهر الجنرال الجسور مستعدًا لاستيعاب كل القادمين. فسأله أحد المراسلين قائلا:

هل لى بسؤالين؟ أولا، هل تظن أن هذه الحرب سوف تصبح... مع إدراك أن الكثير من التخطيط والترتيب قد جرى بشأنها...

حين دفع الجنرال رأسه لينصت للسؤال، قطب حاجبيه ووجه بصره بالكلية نحو سائله؛ كل ذلك قبل أن يتفوه بكلمة واحدة!

... لكن هل تعتقد أن هذه الحرب ستسير بالسهولة التى تبدو عليها؛ والسؤال الثانى، ما انطباعاتك عن قائد الفريق المعادي باعتباره خبيرًا بالإستراتيجيات العسكرية؟

حين بدأ فى الإجابة، استقام الجنرال "شوارسكوف" فى وقفته، وابتسم، وأطلق صوت "ها!" التى توحى فى طريقة نطقها بانطباعاته عن هذا القائد. ثم عاد للنظر مباشرة نحو المراسل وقال:

فى البداية، لو أننا ظننا أن حربا كهذه ستكون سهلة، ما كنا أبدا لنقضى ستين يوما فى شحن الإمدادات بهذه القواعد، ولذا، فكما أخبرتكم دوما، أنه لا ينبغى أبدا لأى قائد عسكرى أن يهوّن من قدرات عدوه، وحين يكون عليك مواجهة عدو يبلغ عدد جنوده خمسمائة ألف شخص، لديهم سمعة فى خوض حرب طوال ثمانى سنوات، فمع حجم التمرس، وعدد الدبابات التى يملكون، ونوعية المعدات التى يملكون، فإنه لا ينبغى أبدا وضع افتراضات مسبقة.

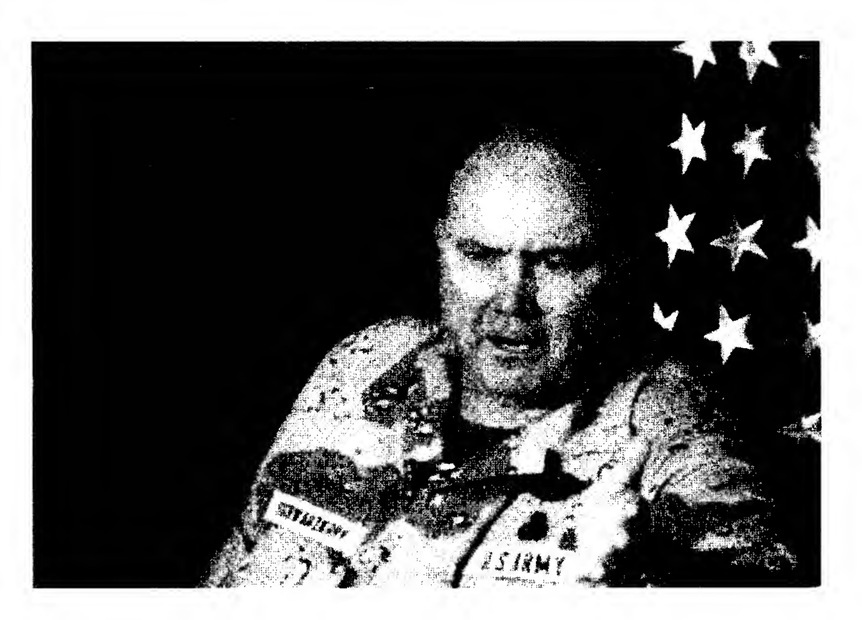
الآن، عاد الجنرال "شوارسكوف" إلى المنصة وغرس مرفقه فى جانب المنصة مرة أخرى.

بالنسبة لقائد الفريق المعادي، وعن كونه خبيرًا محنكًا بالإستراتيجيات العسكرية.

بدأ الجنرال يعدد نقاط حديثه على أصابع يده اليسرى.

... فهو ليس بخبير استراتيجى، ولم يتعلم فنون الحرب، وليس بخبير تكتيكى، ولا جنرال، ولا جندي، إلا أنه رجل حرب عظيم.[٢]

المحتوى اللفظى القوى للجملة الأخيرة - بيت القصيد - كان يمثل حمولته وقد تم إطلاقها فى مدارها الصحيح من خلال نظام إلقاء الجنرال "نورمان شوارسكوف": حيث السخرية فى صوته والتأكيد البصرى فى لغة جسده. كانت عيناه كشعاعى ليزر؛ وهو يعد على أصابعه، *ويبسط يده* اليسرى. والنتيجة الكلية كانت *تفعيلا* لكل المحركات البصرية والصوتية. (لقطة الفيديو ٧-٣).



لقطة الفيديو ٧-٣ رئيس الأركان الجنرال "نورمان شوارسكوف"

لقد أخذ الجنرال "شوارسكوف" الأمر ببساطة. لقد ألقى رسالته بقوة فى قضية رابحة؛ لكن فى الوقت ذاته يمكن للأداء القوى أن يعود بقضية خاسرة، وهذا ما يؤكده النموذج الأكثر شهرة فى التاريخ السياسى الأمريكى.

مناظرة كيندى - نيكسون

فى انتخابات الرئاسة الأمريكية للعام ١٩٦٠، كان "ريتشارد نيكسون" نائب الرئيس وقتها، مرشحًا حتميًا بحكم منصبه. وكان سيناتور ماساشوستس "جون كيندى"

البالغ من العمر ثلاثة وأربعين عامًا، أصغر المرشحين على مدار تاريخ الانتخابات، وكانت مسألة نضجه من عدمها مسألة شك. إضافة إلى أن "كيندى" هو ثانى اثنين من مذهب دينى يمثل الأقلية يترشح لمنصب الرئاسة. كان الأول هو "آل سميث"، حاكم نيويورك، وقد خسر الانتخابات قبل هذا التاريخ باثنتين وثلاثين سنة بسبب مذهبه؛ حيث لم يكن هذا المذهب يعتبر اتجاهًا سائدًا حتى هذا الحين من بدايات القرن العشرين.

تضافرت تلك العوامل جميعا فمكنت نيكسون من أن يكون فى مقدمة نتائج استطلاعات الرأى العام. فقد احتفظ بفارق طفيف بينه وبين كيندى طوال الصيف. بعد ذلك، وفى السادس والعشرين من سبتمبر من ذلك العام التقى الرجلان فى شيكاغو فى أول مناظرة متلفزة بين مرشحى الرئاسة. وبدأ كيندى الحديث:

فى انتخابات ١٨٦٠، كان السؤال لدى إبراهام لينكولن هو عما إذا كان بإمكان الأمة أن تحيا نصف حرة أم نصف مستعبدة. وفى انتخابات ١٩٦٠، أرى السؤال هو عما إذا كان للعالم أن يحيا نصف مستعبد أم نصف حر. عما إذا كان سيتحرك باتجاه الحرية، باتجاه الدرب الذى اخترناه، أم أنه سيتحرك باتجاه العبودية.

ألقى "كيندى" بكلماته هذه وهو فى اتجاه الكاميرا مباشرة (ومن ثم، إلى جمهور المشاهدين.) موجهًا بصره باتجاه جمهور الناخبين مباشرة، وقد بدا واثقًا وصادقًا، وهو يتابع حديثه:

أظن أن هذا يعتمد بقدر كبير على ما نفعله هنا فى أمريكا. ففى عام ١٩٣٣، قال فرانكلين روزفلت فى خطاب توليته إن هذا الجيل من الأمريكين لديه موعد مع القدر.

كانت وقفة "كيندى" ثابتة، وثقله موزعًا بالتساوى على كلتا قدميه، وكتفاه مستويتين. أسند يده اليسرى قليلا على المنصة. ويده اليمنى، رغم عدم بسطها عن آخرها (وهو ما تود فعله) إلا أنها كانت تتحرك مجسدة كلامه (لقطة الفيديو ٧-٤).



لقطة الفيديو ٧-٤ "جون كيندى" يناظر "ريتشارد نيكسون"

ملحوظة

إذا أردت مشاهدة هذا المقطع من مناظرة كيندى ونيكسون مع التعليق، قم بزيارة الموقع الإلكترونى www.powerltd.com/tpp واستخدم كلمة المرور ذاتها التى وردت فى المقدمة.

وبينما جعل "كيندى" يلكم الهواء بيده فى حيوية، عدلت حركاته بيده طبقة صوته لتتوافق مع كلماته الرئيسية. (الكلمات المائلة للتأكيد لإبراز التأكيد الصوتى فى كلام "كيندى")

وأظن أن جيلنا من الأمريكيين يواجه ذات القدر. والسؤال الآن: هل يمكن الحفاظ على الحرية تحت وطأة أعتى هجوم عليها على الإطلاق؟ أظن أن هذا ممكن، والقول الفصل أن نجاح الأمر يعتمد على ما نقوم به هنا فى أمريكا. إننى أعتقد أن أمريكا قد بدأت تتحرك ثانية.

العينان، والوقفة، والملامح، والصوت: كل العناصر البصرية والصوتية صنعت تناغمًا كى تنقل رسالة لـ كيندى. لقد بدا ثابتا، هادئًا، متزنا، واثقا، يمتلئ قناعة وكل هذه الصفات مقترنة بصفة الرئاسة النموذجية.

أما "ريتشارد نيكسون" فقد أبدى صورة مختلفة بالكلية. (لقطة الفيديو ٧-٥)



المقطع الثابت ٧-٥ "ريتشارد نيكسون" يناظر "جون كيندى"

كان وزن "نيكسون" مائلًا على وركه الأيمن، ومع ترهله على جانب واحد، كانت كتفه اليمنى تتدلى. كلتا يديه كانتا قابضتين على المنصة فى توتر حاد. لقد بدا متوترا، دفاعيا، عبوسا. وما من صفة من تلك الصفات يمكن إقرانها بصفة

الرئاسة النموذجية. لكن الوصف المناسب لهذه الحال هو حال الحَمَل الجفول السابق ذكره.

فبدون تحريك لذراعيه، خرج صوته مسطحا، دون تشديد.

لنأخذ المستشفيات كمثال. إننا نجد أن الكثير منها قد تم تشييده خلال عهد هذه الإدارة على نحو فاق الإدارة السابقة. الشيء ذاته ينطبق على الطرق السريعة. لنضع الحقائق فى كلمات يمكن للجميع فهمها.

عند هذه النقطة، أُجهد ورك "نيكسون" الأيمن فحول ثقله إلى الأيسر، فظل على حاله من عدم الاتزان. وخلال هذا التحول، لم يفلت يديه قط من قبضتها المستميتة على المنصة. وكان ذلك أيضا مشهدا بعيدًا عن التصرف الرئاسى.

بعد فترة قصيرة من المناظرة، قاطع "كيندى" "نيكسون".

إن السيد "نيكسون" من الحزب الجمهورى...

كان "دون هيوت" هو مخرج المناظرة، والذى أصبح فيما بعد القوة المحركة لبرنامج سى بى إس الشهير "ستون دقيقة". ولما كان حديث "كيندى" يدور عن "نيكسون"، فقد رأى "هيوت" أن من المناسب تسليط الكاميرا على "نيكسون". وهو ما يعرف فى العمل التليفزيونى بالمشهد المقطوع أو مشهد رد الفعل. كانت تلك هى أول مناظرة متلفزة، ولم يكن "نيكسون" يعى أن الكاميرا قد تلتقط له صورًا حتى إن لم يكن يتحدث. تابع "كيندى" حديثه:

...والحزب الجمهورى هو من رشحه. والحقيقة أنه خلال الخمسة والعشرين عاما الماضية كانت القيادة الجمهورية تعارض منح المساعدة للتعليم، والرعاية الصحية للمسنين، وتطوير وادى تينيسى، وتنمية مواردنا الطبيعية...

وحين تحولت الكاميرا فجأة من "كينيدى" المتحدث لتركز على "نيكسون" المستمع، كانت عيناه تجولان بسرعة من جانب لآخر ثم تسيحان فى الفراغ، تواصلت حركة عينيه السريعة و "كينيدى" يواصل حديثه.

وأعتقد أن السيد "نيكسون" قائد مؤثر فى حزبه؛ وآمل أن يعترف لى بالشىء ذاته. ويكون السؤال المطروح أمامنا الآن هو عن وجهة النظر والحزب الذى نريده أن يحكم أمريكا.

فى العام ١٩٥٠، وخلال حملة الانتخابات على مقعد ولاية كاليفورنيا، خاض "نيكسون" هذه الانتخابات أمام "هيلين جاجان دوجلاس". كانت حملة انتخابات رديئة، امتلأت بعبارات القدح فى السمعة وتنابز الألقاب. أطلقت السيدة "دوجلاس" على "نيكسون" لقب "المرتبك" وبعد عشرة أعوام، وخلال حملته المنفردة نحو البيت الأبيض، أعادت نظرات عين "نيكسون" المسترقة الحياة لهذه اللقب القديم.

كانت تلك لمحة تاريخية تمنحنا تصورًا عن سر حركة عين "نيكسون". كان موضع الساعة فى ستوديو شيكاغو التليفزيونى فوق كتف نيكسون اليسرى. ولذا، كان "نيكسون" كلما تكلم، تمكن "كيندى" من النظر إليه وإلى الساعة فى نفس التوقيت دون أن يتحول بعينيه. ولذلك، فإن مشاهد رد الفعل لـ كيندى لم تبد أى حركة لعينه تقريبًا، فبدا فى تركيز وعزم. فى المقابل، كان "كيندى" كلما تحدث اضطر "نيكسون" للالتفات بنظره بعيدًا عن "كيندى" ليلمح الساعة. لكن اللقطات المقربة لـ نيكسون كانت تظهر وجهه دون إظهار الساعة، فبدت نظرات عينه زائغة.

وحين أنهى "كيندى" ملاحظاته عن "نيكسون"، وجه أحد المراسلين الحاضرين، وهو "ستيوارت نوفينز" من شبكة سى بى إس، وكان يجلس بعيدًا من المنصة، سؤالا:

سيد "نيكسون" هل لديك تعليق على هذا الكلام؟

دارت عينا "نيكسون" بعيدًا عن "كيندى" ليجد "نوفينز"، ثم زاغت فى الفراغ، فبدت رائجة، وهو يرد بالقول:

ليس لدىَّ تعليق.

فسأل "نوفينز":

هلا أخبرتنا بالتحديد، لو تفضلت، عن المشاريع الكبرى التى أطلقتها فى الثمانى سنوات الماضية وقامت الإدارة بتبنيها؟

خلال رد "نيكسون"، كانت وقفته لا تزال متراخية. ثم نشط عامل الارتباط بين العقل والجسد: وقفته غير المتزنة أخرجته عن تركيزه فتلعثم فى كلماته.

سيكون من الصعب إيجازها فى ثمانى - أأأه - فى دقيقتين والنصف. لكن بالإمكان ذكرها. أولا، بعد كل جولة من جولاتى الخارجية، كنت أضع توصيات يتم تبنيها. فمثلا، بعد أولى رحلات لل - للخارج أكدت على ضرورة زيادة تبادل البرامج خاصة فيما يتعلق منها بالقادة من المهنيين، والتبادل فى مجال المعلومات.

بدا "نيكسون" متلعثمًا وغير واثق.

فى الجزء الأخير من المناظرة، وبينما كان "كيندى" يلقى كلمته الأخيرة، واصل المخرج، "هيوت"، إدراج مشاهد رد فعل "نيكسون"، وواصلت عينا "نيكسون" زيغهما. وواصلت عينا "كيندى" ثباتهما.

إن كنتم تشعرون بأن كل شيء يجرى الآن بصورة مرضية، وأن قدرة، ومكانة، وقوة الولايات المتحدة فى تزايد مقارنة بالمعسكر الشيوعى، وأننا نزداد أمانا، وأننا نحقق كل شيء على النحو المناسب لنا كأمة، وأننا نخلق حياة أفضل لمواطنينا، فأنا أوافق وأرى أن تصوتوا للسيد نيكسون. لكن إن شعرتم أن علينا التحرك مرة أخرى فى هذا العقد، وبأن وظيفة الرئيس هى أن يبصّر الشعب بما لم يتم إنهاؤه لمجتمعنا كما فعل فرانكلين روزفلت فى الثلاثينيات، حين وضع قائمة أعمال لهذا الشعب، فإن ما ينبغى علينا فعله كمجتمع لسد حاجتنا فى هذا البلد هو حماية أمننا ودفع قضية الحرية.[٣]

بعد يومين من المناظرة، قامت مؤسسة "جالوب" باستطلاع رأى آخر. وفى تقلب شديد فى حظوظ المرشحين، اعتلى "كيندى" الصدارة وظل عليها حتى فاز بالانتخابات. من شاهد المناظرة على التليفزيون ممن استطلعت آراءهم وجد أن "كيندى" قد فاز بالمناظرة، ومن استمع منهم إلى المناظرة فى الراديو وجد أن "نيكسون" هو من فاز بها.[٤]

مرة أخرى يسيطر العامل البصرى على العاملين الصوتى واللفظى.

هناك عدة عوامل أخرى أثرت على ما ظهر عليه المرشحان، مما أثر بالتالى على نتيجة المناظرة.

- فى الأيام التى سبقت المناظرة، ورغم ما عاناه "نيكسون" من مرض، إلا

أنه واصل حملته فى نشاط. فوصل الاستديو منهكا ونحيلا، فظهر لباسه فى غير إحكام. أما "كيندى" فقد استراح فى الأيام الثلاثة التى سبقت المناظرة، حتى إنه كان يقضى بعض وقته مسترخيا فى الشمس.

- حين وصل "نيكسون" إلى الاستديو، ضرب باب السيارة الخلفى بركبته، وهو ما جعله على الأرجح يميز هذه الركبة، فحول عنها ثقله. أما "كيندى" الذى يعانى آلاما مزمنة فى ظهره، فكان يرتدى مشدا للظهر لدعمه.
- لجأ مساعدو "نيكسون" لماكياج وجه سريع، يدعى "ليزى شيف"، نظرًا لذقنه الثقيل. لكنه لم يكن مساميًا، مما جعل "نيكسون" يتعرق خلال الماكياج، فجعله هذا يبدو متوترًا. أما "كيندى" فاستخدم ماكياجًا خفيفًا، مساميًا.
- ارتدى "نيكسون" حلة فاتحة اللون امتزجت مع إضاءة الاستوديو فجعله ذلك باهتًا، أما "كيندى" فقد ارتدى حلة داكنة تمايزت عن الخلفية فأظهرته واضحًا للمشاهد.

ما سبق، كان محض عوامل خارجية. أما المؤثر الرئيسى على قبول المشاهدين فقد تمثل فى سلوك المتحدث نفسه، نيكسون اعترف بنفسه لاحقا: "لقد بالغت فى التركيز على المضمون على حساب المظهر".[٥]

وقد اتفق "دون هويت" مع ذلك. فيقول فى مذكراته: "ما أذكره عن تلك الليلة تحديدا أن "كيندى" أخذ مسألة المناظرة على نحو أكثر جدية مما كان عليه "نيكسون"".[٦]

منذ تلك اللحظة فصاعدًا، لم يتعامل أى مرشح، وطنيا كان أو محليا، مع أمر المناظرات باستخفاف، أو نظر إلى مسألة المظهر والأسلوب على أنها أمر ثانوى، فمناظرة "نيكسون"/"كيندى" كانت نواة لتغيير شكل إدارة الحملات الانتخابية للأبد. فلم يعد ممكنًا لأى مرشح أن ينال الفوز دون اكتساب مهارات الإلقاء المؤثرة. فلم يكن فوز "رونالد ريجان" بدورتين فى الثمانينات، وفوز "بيل كلينتون" بدورتين فى التسعينات، وحملة "باراك أوباما" ونصره الرئاسى فى القرن الحادى

والعشرين، لم تكن جميعها سوى امتدادات لأسلوب "جون كيندى" الذهبى فى الإلقاء.

سواء كنت تسعى للرئاسة أو لمجلس بلدتك المحلى، أيًّا كانت حملتك - سواء كانت بغية تمويل، أو شراكة، أو ضم عملاء، أو تأييد مشروع، فإن أسلوب إلقائك سينظر له فى ضوء المعايير الرفيعة التى نراها لدى قادتنا السياسيين. ومع أنك ربما لا تملك المعايير المثالية، فبالإمكان أن تستلهم منهم لتصل لأفضل ما يمكنك.

كل ما أنت بحاجة إليه هو الحركات الثلاث - *التواصل البصرى، وبسط اليد*، وتفعيل الملامح - وهو ما تفعله أثناء محادثاتك العادية. فمتى اعتليت منصة الإلقاء للعرض أو للتحدث، عليك إدارة حوار مع مشاهديك. لكن اعلم أن الحوارات ليست طرقًا من اتجاه واحد. استخدم الطريقة الذهنية فى الإلقاء. اقرأ رد فعل كل شخص تخاطبه، وكن مستعدا لتعديل الخطاب. أبق عينك على الكرة؛ راقبها وهى تلامس الأرض، واستعد لردها.

فى بداية هذا الفصل حددت مدة *التواصل البصرى* بأنها تدوم على الأقل حتى يرد إليك، المحاور النظرة - حتى تشعر *بهمزة* التواصل. والآن، سأصبح أكثر تحديدًا معك يأتى ذلك من خلال تحديد مدة دوام كل تواصلاتك، وهو ما يرتبط *بإيقاع* حوارك، وهو ما سيكون موضوع الفصل التالى.



الفصل

٨

تحكَّم بلحن كلامك

"ليس هناك من الكلام ما يعادل أثر وقفة بين الكلمات محسوبة التوقيت!" .

— "مارك توين"

لحن الكلام يعادل الإيقاع فى الموسيقى، فالموسيقى تحتاج لضبط، وكذا الكلام يحتاج إلى ضبط، وميزان؛ لذا فإننا نعود لآليات الإلقاء الثلاث ونركز الآن على اللفظى منها أو النص، والنص عبارة عن الشكل المكتوب للمحتوى اللفظى، وميزانه هو الجملة. ففى النصوص المكتوبة تتجمع الكلمات لتشكل جملاً.

وفى لغة الحديث فإن الأمر مختلف. فحين نتكلم، لا نشكل جملاً كاملة؛ فنحن نتحدث بجملة غير تامة أو مقطوعة. ولك أن تعود لأى جريدة أو مجلة لتطالع نص حوار وارد بها، سترى كيف تبدو لغة الحديث مقطعة حين تكتب. فالأفكار المنطوقة تتشكل فى مقاطع تعتريها انحرافات، أو تجول كأفكار ممتدة فى غير تواصل. وإذا أردت أن تتابع تفريغ حوار مكتوب، فسيكون عليك فى الغالب معاودة قراءة العبارات مرارًا للوصول إلى مرحلة الفهم.

لكن مستمعى خطابك أو عرضك لا يتمتعون برفاهية الإعادة. فلو أخفقوا فى متابعتك فى الحديث، فسيتخلفون وراءك وسيكون عليهم محاولة ملاحقتك - وتلك وصفة الفشل المحقق. لكنك إن تحدثت بإيقاع واضح ومتناسق، فستسهل على

جمهورك أن يتابعك.

تحدث بإيقاع ينظم تقدمك فى الحديث - تحدث بوحدة وزن. ففى الكلام، تكون وحدة الوزن هذه هى حاصل قسمة الجملة، والوحدة الأصغر فى اللغة المنطوقة هى: *العبارة*.

بعض العبارات تكون طويلة جدا وملتفة، وتتضمن كلمات كثيرة جدًّا. وبعضها الآخر يكون أقصر، يحتوى على كلمات أقل. وبعضها أقل من ذلك، وهناك الأقل من هذا القليل. ومن ثم، فالعبارة قد تكون متعددة الكلمات، وقد تكون كلمتين، وقد تكون كلمة واحدة.

وبعيدًا عن عدد الكلمات، فإن كل العبارات تجمعها صفة واحدة: وهى أن كل عبارة لها كيان كامل. فكل عبارة هى عدد صحيح. كل عبارة لها بداية ولها نهاية. كل عبارة تقسم محتواك اللفظى إلى وحدات مكتملة. فالعبارة هى التى تمنح لحن كلامك *منطقًا*.

ولكى تجعل من العبارة وحدة الإيقاع الرئيسية للحن كلامك، عليك أيضًا أن تفكر فيما يفصل بين عبارة وأخرى، فالمقابل الصوتى لعلامة الترقيم المكتوبة هو *الوقفة*.

وإليك كيفية عمل هذه الأشياء مجتمعة أثناء إلقاء كلمة أو عرض: حين تصعد إلى منصة الحديث، اختر واحدًا من بين جمهورك، ذلك الذى ستُجرى معه حوارك. بعد ذلك:

- ألقِ عليه عبارة.
- قف.
- انتقل إلى شخص آخر وألقِ عليه عبارة.
- قف.
- انتقل إلى شخص آخر وألقِ عليه عبارة.

- قف.
- تابع ذلك فى أرجاء الغرفة، ألقِ عبارة على كل شخص.
- قف بين كل عبارة وشخص.

العبارة والوقفة

ستكتشف عما قريب أن مهارة العبارة والوقفة هذه هى أقوى أداة؛ لكن كل أداة هى سلاح ذو حدين، فمثلا، لو أننى نظرت فى عين أحدهم مباشرة، وقلت: "إن سر العرض الناجح هو..." ثم التفت بعينى فجأة نحو شخص آخر وأكملت: "...الطريقة الذهنية!" فكيف سيبدو ذلك؟ لن يكون أثر ذلك بالجيد. فسيبدو تصرفًا فظًّا للغاية.

أَنهِ العبارة مع الشخص الذى تواصلت معه. ابقَ معه حتى تُنهى عبارتك: "إن سر العرض الناجح يكمن فى الطريقة الذهنية لإلقائه!" ثم انتقل بعينيك للتواصل مع شخص آخر. قد يكون إتمام التواصل لثلاث كلمات إضافية أمرًا غير ذى بال، لكن الفارق الذى يحدثه كبير. جرب النموذجين السابقين بالعبارة نفسها على أحد معارفك. وحتى لو كان الأمر على سبيل التجربة ستجد أن الفارق كبير.

والآن، دعونا نركز على الوقفة، وهى الزمن الفاصل بين انتقالك من شخص إلى آخر. فثمة أحداث تقع أثناء فترة هذا الصمت. أولها، أن تتمكن من التفكير فى العبارة المقبلة؛ وهذه فائدة كبرى حيث تمكنك من تهدئة ذهنك. ويمنح هذا الصمت أيضا الفرصة لمن خاطبته بعبارتك الأخيرة حتى يتمكن من استيعابها؛ وهى فائدة عظيمة لأنها تمنح مستمعك الوقت ليتدبر ما قلت. ومع أهمية هاتين الفائدتين، ثمة فائدة أخرى أهم - بل هى أهم منهما مجتمعتين: أنك *تتنفس* خلال هذه الوقفة.

فالنفَس الذى تأخذه يحتوى على الأكسجين، والذى بالإضافة لكونه سر حياتك

- فإنه يساعدك على الاسترخاء، فضلا عن أنه يقلص من اندفاع الأدرينالين.

حين تأخذ نفسًا، لا يمكنك أن تنطق كلمة، ولا يمكنك أن تصدر صوتًا، لا يمكنك إصدار همهمة الارتياع"أممم" ولتجرب الأمر. خذ نفسًا عميقًا، وأثناء ذلك، حاول أن تقول "أممم"؛ إلا أنك لن تستطيع. فهواء الشهيق لا يمكن أن يصدر معه صوتًا.

همهمة الارتياع هى خطيئة أى عرض أو خطبة. فالعرف السائد فى مجال الخطابة والإلقاء جعل من الهمهمة بـ "أممم" ذنبًا عظيمًا. والمتحدثون يتجنبون هذه اللفظة كهروبهم من البلاء، وحين يقعون فيها، يشعرون بأنهم قد فشلوا.

معظم طرق إلغاء الهمهمات من الكلام تعتمد على خلق حالة اشتراط سلبى مثل، "لا تقل أممم!" أو، "فى كل مرة تقول فيها أممم ستدفع ربع دولار!" ومنهج العلاج بالتنفير كما لا يفلح مع قرض الأظافر والمدخنين، فإنه لا يفلح مع الخطباء، فطلبك ممن يرتكب الخطأ ألا يقع فيه يدفعه لارتكابه مرات عديدة. فإن طلبت من شخص ثائر أن يهدأ، فالأغلب أنه سيزداد غضبًا على غضبه. إن اندفاع الأدرينالين أثناء العرض أو الخطبة هو شكل من أشكال الاهتياج. وطلبك من الخطيب ألا يقول "أممم" بمثابة طلبك منه أن يكررها مرارًا.

فلتجرب إذن الطريقة الإيجابية: ببساطة توقف وخذ نفسًا. تلك هى الطريقة *الوحيدة* لتلافى الهمهمة.

وللنفس الذى تأخذه خلال توقفك فائدة أخرى: امتلاء رئتيك بالهواء، فيزود مضختك الصوتية بوقودها، ويضيف *تجسدًا أكبر للمعانى فى صوتك*.

الوقفة إذن تمنحك خمس فوائد، نعم خمس فوائد كلها من مجرد وقفة.

- السماح للمتحدث بالتفكير.
- السماح للمستمع بالتفكير.

- السماح للمتحدث بالتنفس.
- تلاشى الهمهمات.
- تجسيد الصوت للمعانى.

وللفائدتين الأولى والثانية من تلك الفوائد الخمس فوائد فرعية أخرى فيما يتعلق بالعالم وتقلصه بشكل متزايد حتى صار قرية صغيرة، وفيما يتعلق كذلك بالتوسع العالمى المتزايد لكثير من الأعمال. فالآن يتحدث الكثير من المحاضرين الإنجليزية هذه الأيام كلغة ثانية، والوقفة بين العبارات تمنحهم الفرصة للتفكير وكذلك الوقت *لترجمة* ما سيقولونه، داخليًا، من لغتهم الأم إلى الإنجليزية. العديد من عملائى المشتغلين بعالم الأعمال يجيدون الإنجليزية تمامًا كلغة ثانية. إلا أنه، وبغض النظر عن لغاتهم الأصلية، صينية أو يابانية أو هندية أو تاميلية أو إسبانية أو فرنسية أو إيطالية ، فإن كل وقفة يقفونها تزيد من مستوى ارتياحهم على الفور.

وعلاوة على ذلك فلأن الإنجليزية لغة ثانية لمعظم المتحدثين، فإنهم يتحدثونها بلكنة خاصة، ووقفاتهم تمنح المستمع الوقت كى يتمكن من فهم هذه اللكنات غير المألوفة، ولقد عملت مؤخرًا مع أحد الفرنسيين الذى استخدم كلمة "ontairpreez" فى عرضه الذى ألقاه. ولم أفهم هذه الكلمة حتى أخذ فاصلًا بين الكلمات فتمكنت خلال هذه الوقفة من أن أخمن معنى ما قاله بأنه يقصد كلمة "enterprise" بمعنى مشروع، بعد ذلك قال "ze oull onsheeladah" ففهمت أنه يقول "the whole enchilada" بمعنى "وجبة سويدية من اللحم" حتى قبل أن يتوقف.

وبالطبع، هؤلاء المتحدثون بالإنجليزية الذين يتقنون الإلقاء بلغة أخرى سينتفعون من هذه الفوائد وسيفيدون مستمعيهم.

وللوقفة فوائد أخرى أهم حتى مما سبق. فهى *تخفف من زيادة الحمل الحسى*. فخلال الوقفة، وبينما تنتقل ببصرك من شخص إلى آخر، ستدور عيناك سريعا فى فضاء ليس به أشخاص. وإنما تقع عيناك فى هذا الفراغ على كوب قهوة، رزمة ورق، هاتف محمول، كوب ماء، كوب قهوة أخرى، نظارة، حاسب، إلى أن ترى

فى النهاية الشخص التالى. كل هذه الصور هى وحدات بيانات تلتقطها عيناك، فالعصب البصرى يحول على الفور هذه الصور إلى المخ، ويعالج المخ كل البيانات الحسية الواردة إليه بشكل تلقائى. أما إذا أراد مخك أن يعالج فى الوقت ذاته البيانات الحسية الخارجة منه - أفكارك وكلماتك - أثناء حديثك، فإن مسارى الطاقة يتصادمان فتعجز. فالحمل الزائد يعمى عقلك ويعرقله.

إن الصور فى أجهزة المراقبة والتليفزيونات تتكون من إشارات إلكترونية تومض على أسطح الشاشات بشكل متكرر، محدثة صورها. إذا تحولت عينك بسرعة من شخص إلى آخر، ملتقطة المزيد من البيانات، يكون على مخك العمل بشكل أشد حتى يتمكن من معالجة كافة الصور الجديدة المتعددة الواردة المندفعة إلى عينيك ومخك.

كل هذه المعالجة للبيانات الحسية تحدث أثرًا متسلسلًا: حيث يحول مخك هذا الحمل إلى غدة إفراز الأدرينالين، والذى بدوره يثير نزعة الكر أو الفر، والتى ينتج عنها سلوك سلبي، فيخلق إدراكًا سلبيًا لدى جمهورك، والذى يتجسد فى ضجرهم البادى، مما يوحى إليك بأن عرضك مرتبك، وهو الأمر الذى يحفز إفراز الأدرينالين. وتستمر الدائرة المفرغة فى الدوران والأثر المتسلسل فى التتابع المطرد.

أما إذا اكتفيت بالصمت التام خلال رحلة تحولك فى الفراغ من شخص إلى آخر، فإن عقلك سيكتفى بمعالجة البيانات الواردة فقط. فالوقفة تمنع حدوث الأثر المتسلسل وتوقف الحمل الحسى الزائد.

وتتواصل الفوائد، فحين تنهى عبارتك وتبدأ بالوقفة، فإنك *تفصل بإيجاز بين العبارات*، لا أن تهيم بلا جدوى. يمكنك أيضا أن *تقرأ رد فعل* الشخص الذى تلَقى لتوه عبارتك الأخيرة، فإذا قطب، أو أومأ، أو ابتسم، أو بدا متشككًا، أمكنك أنت أن *تعدل المضمون*، مطبقا الطريقة الذهنية للإلقاء. وكل ذلك يخلق قبولًا إيجابيًا لك من قبل جمهورك.

أما الفائدة الأخيرة للوقفة، فعظيمة حقًا: وهى أنك تتحكم بإيقاعك. فى الفصل السابع، ذكرت لكم أننى، كمدرب، لم أطلب من متدربى قط أن يتحدثوا بشكل أسرع أو أبطأ، لأن أحدًا لا يستطيع أن يسرع أو يبطئ فى كلامه. لقد ولدت وتربيت فى مدينة نيو يورك ولا يمكننى الحديث ببطء، فحين أحاول الإبطاء يبدو الأمر وكأنى بطارية انتهى شحنها. وبدلا من ذلك، أتحدث سريعًا فى كل عبارة، ثم أصمت. ثم أتحدث بسرعة فى كل عبارة، ثم أصمت. ومن ثم، فإننى لا أبطئ. *بل أتحكم فى إيقاعى.*

تلك كانت خمس منافع أخرى للوقفة:

- تقليل الحمل الحسى.
- التنظيم.
- قراءة رد الفعل / تعديل المضمون.
- كسب القبول الإيجابى.
- التحكم بإيقاع الكلام.

تلك عشر فوائد كاملة، تحصل عليها مقابل الصمت عند الوقفة!

وأهمية الوقفة فى الكلام ربما تماثل الاستراحة فى الموسيقى؛ فالاستراحة هى المتمم فى التأليف الموسيقى للقطعة المعزوفة. فمقاطع العزف والاستراحات فى الموسيقى مثل العبارات والوقفات فى الحديث؛ كل عضو فى كل زوج منهما له دور متساوٍ فى اللحن العام.

خذ مثلًا، "فرانك سيناترا"، و "إيلا فيتزجيرالد"، وهما مغنيان شهيران عظيمان يعادلان بين طريقة عباراتهما المفسرة وكفاءتهما الصوتية، فالسيد "سيناترا" والسيد "فيتزجيرالد" كانا غالبًا ما يقفان وقفات بطول المقاطع التى يؤديانها. أما "أماندا كار"، مطربة الجاز المعاصرة، فعرّفت الوقفة فى الموسيقى على أنها: "...عنصر المسافة الذى يشكل الكلام كما يفعل مقطع الموسيقى تمامًا" أما عازف الترومبيت العظيم، "ديزى جليسبى"، فقد منحنا التعريف الذى لا

يضاهى للوقفة: "لقد استغرقت معظم حياتى حتى أعرف أى المقاطع التىلا ينبغى علىّ عزفها".[١]

وفى حين تعد فوائد الوقفة كلها مهمة فى مجملها، إلا أن إحداها تزداد أهمية عن البقية ألا وهى: استيعاب جمهورك. فالوقفة تعطى جمهورك فرصة للتفكير فى العبارة التى أتممتها لتوك. فكلما زاد الوقت لديهم، أمكنهم تقليب فكرتك فى أذهانهم. تخيل الجمهور يتأمل كل عبارة لك كما لو كانوا يستمتعون بمذاق قدر ضئيل من أندر وأغلى أنواع الكافيار؛ لذا فلا تدفعهم لازدراد هذه النفائس فى عجلة، ولا تقع تحت طائلة الاتهام القائل: "إن الاستماع لما يقوله أشبه بإمكانية تناول شربة ماء من خرطوم إطفاء الحريق!".

إن لديك الآن القول الفصل فى مهارة العبارة والوقفة، لكنك لن تستطيع أن تصعد للمنصة بكل هذه التفاصيل، فمرة أخرى، دعنا نختصر تلك التوجيهات إلى وصفة جاهزة سهلة الاستيعاب.

حدِّث العيون فقط

تدبر هذا العبارة للحظات. تحدث فقط حين تكون فى *تواصل* بصرى مع مستمعك. تعنى هذه العبارة أنه ليست هناك عيون فى المسافة الفاصلة بين من تحدثت معه ومن تنتقل إليه، ومن ثم عليك بالصمت خلال الوقفة. إن نقيض عبارة "حدِّث العيون فقط" سيكون: "لا تتحدث خلال فترة الفاصل". لكننا نعود بهذا إلى العلاج بالتنفير. فعبارة "تحدث للعيون فقط" تخبرنا إذن بما علينا فعله لا ما ليس علينا فعله.

هناك مثيل شبيه لهذا النهج فى نظام مترو الأنفاق فى لندن. فحين يدخل القطار محطة بأرصفة منحنية ثم يتوقف، يخلق المنحنى مسافة صغيرة بين القطار والرصيف، وهو ما يمثل قدر مخاطرة محدودًا أثناء نزول الركاب. ومع الأدب والحيطة البريطانيين المعهودين، وضعت لافتة تقول: "حاذر الفجوة" فعليك أنت

أن تحذر الفجوة بين العيون التى تتقلب بينها. مر عبر الفجوة فى صمت. تحدث للعيون فقط.

فكر بمفهوم الحديث للعيون فقط كبندقية أحادية الطلقات فى مقابل الرشاش الآلى، فالقناص يطلق رصاصة واحدة كل مرة، أما مستخدم الرشاش الآلى فيطلق الرصاصات على نحو متواصل، مهدرًا العديد من الطلقات، فألقِ بعبارة واحدة لكل شخص واحد فى كل مرة ولا تهدر عباراتك النفيسة فى الهواء. ولا تهدر الفوائد العشر لوقفتك بحديثك فى الفجوات.

* * *

ثمة فكرتان زائفتان راجتا فى مجال المحاضرة والإلقاء تتعلقان بمبدأ العبارة والوقفة. أولاهما أن "المحاضر ينبغى أن يتم فكرته" لكن هذا التوجيه المبهم سيدفع غالبًا لإنتاج فكرة متعددة العبارات تنطلق جميعًا فى وجه واحد فقط من الجمهور، مانعًا ذلك الشخص من استيعاب أى من تلك العبارات، وحارمًا المحاضر فى الوقت ذاته من وقت للتفكير. وهكذا تفقد المنافع الثمانى الأخرى أيضًا.

الفكرة الزائفة الأخرى تتعلق بالتوقيت، وهى تفترض أن دوام العبارة ينبغى أن يكون بين ثلاث وأربع ثوانٍ؛ ومدة الوقفة بين العبارتين ينبغى أن تكون بين ثانية أو ثانيتين. كلتا الفكرتين تستوجب من المحاضر أن يقوم بالعد أثناء حديثه وكذلك أثناء تفكيره، وكلا الأمرين سيزيد من العبء الحسى الزائد فى الحال.

الحديث نحو العيون مباشرة، يبطل الحاجة للعد. *فالوقفة تستغرق مقدار ما تحتاج إليه عيناك للتحرك من عينى شخص إلى عينى الشخص التالى.*

* * *

ولنعد للمقارنة مع الرياضة مرة أخرى. فى التنس، يمكنك أن تضرب الكرة إما فى وضع العدو أو فى الثبات. والوضع الأخير هو المفضل لأن كلتا القدمين

المغروستين بثبات فى الأرض توفران أرضية ثابتة يمكنك إطلاق الضربة التالية انطلاقًا منها.

من الممكن مقارنة ذلك مع التواصل الثنائى بين الأشخاص. فلنفترض أنك ستلقى بعبارة تامة واحدة إلى شخص واحد: "مفتاح الإلقاء الجيد يكمن فى الطريقة الذهنية للإلقاء"، لكنك إن أردت البدء بالعبارة التالية *على عجل* قبل أن تصل إلى الشخص التالى، "وسر المنهج الذهنى فى الإلقاء يتركز فى..." فسوف تبدو متعجلًا بالنسبة لهذا الشخص. وستشعر أنت أيضًا بالعجلة، الأمر الذى سيفضى إلى حدوث الدائرة المفرغة لديك سابقة الذكر.

وفوق هذا، إن بدأت فى قول العبارة التالية على عجل، فإنك بهذا ستتحدث فيما عرف إبان الحرب العالمية الأولى بـ "الأرض التى لايملكها أحد". فأنت فيها لا تخاطب أحدًا، وتبدو مُجهلًا. فحاذر الفجوة.

لكن بدلًا من ذلك، انتظر حتى تحقق الاتصال البصرى مع الشخص التالى قبل أن تبدأ فى العبارة التالية؛ انتظر بالحديث حتى ترسو على أرض محددة الملكية، انتظر حتى تثبت عيناك فى عينى الشخص التالى. ثم ابدأ بعد ذلك من قاعدتك الثابتة، بإطلاق العبارة التالية. فتقول: "السر فى الطريقة الذهنية للإلقاء هى التفكير *بالمخاطب*" تمامًا كما بقيت حتى تتم عبارتك قبل أن تتحول بعينيك، يكون الانتظار حتى ترى عينى الشخص التالى لتبدأ مرة أخرى بالحديث، سيستغرق الأمر برهة من الوقت، إلا أن تأثيرها عظيم، *فتحدث لكلا العينين فقط*.

هذا التوجيه البسيط يُدر كل هذه السلسلة من المنافع المهمة، وكل منها يُدر تبادلًا تلقائيًّا للإحساس مع جمهورك.

- *الغريزة*. تلاقى كلتا عينيك مع عينى شخص محدد من جمهورك يعيد خلق تفاعل الوجوه الغريزى بين الأبناء وأمهاتهم الذى ورد ذكره فى دراسة الدكتور "مارشال كلاوس".
- *إيماءات الرؤوس*. سيميل رأسك فى إيماءات حين تتحدث نحو عينى من

تحدثه، مما يدفع الشخص الذى تتصل به بالرد *التلقائى* بالإيماء. وهو عمل الخلايا العصبية العاكسة.

- تعبير *الوجه*. كى تتمكن من الحفاظ على التواصل البصرى، سترتفع زاوية بصرك، مما سيرفع حاجبيك، وهو الأمر الذى يُفعِّل ملامح وجهك. أرجو أن تتذكر معادلة الفصل السابق، *الاتصال يساوى القدرة التعبيرية*.
- *الصدق*. حين تتصل عيناك بعينى من تحدث، تبدو صادقًا. فحتى يتمكن رسامو البورتريهات من إخراج صور صادقة للوجوه، فإنهم غالبًا ما يضعون مرسوميهم فى وضعية تكون فيها قزحيات عيونهم، تلك الدوائر الملونة، فى مركز بياض العيون تمامًا.
- *المنطق*. ستلقى خطابك بادئًا بنقطة انطلاق جلية.
- ترقيم الكلام. فمن خلال الحديث نحو العيون مباشرة، ستستغنى عن كلمة العطف الأولى فى عبارة، "ومفتاح الطريقة الذهنية فى الإلقاء هو..." فحرف العطف الذى يبدو عاديًّا، ليس سوى همهمة لأن العطف الذى يأتى فى بداية عبارة ملحقة ينبغى أن يصل بين عبارتين منفصلتين. وبهذا، فإن العطف لا يصعب استيعاب العبارتين على الجمهور وحسب، بل إنه يلغى الوقفة أيضًا ومن ثم يلغى الفوائد العشر لها. فاستبعد العطف وفرّق بين العبارتين.
- *الوقفة*. حين تتحدث للعيون فحسب، يمكنك التحكم الكامل بمدة الوقفة: بدايتها، وسطها، ونهايتها.

بعبارة أخرى يقول الجنرال "بوتنام" فى حرب الاستقلال: "لا تتحدث حتى ترى بياض عيونهم".

أتمم المنحنى

فى الوقت الذى يحدد فيه التحدث للعيون فقط طول فترة الوقفة، فإننا بحاجة أيضا لتحديد الوقت المحدد للعبارة. فى بداية هذا الفصل، عرّفت العبارة على أنها وحدة تامة لعدد متنوع من الكلمات، ووضحت الأمر كما يلى:

بعض العبارات طويلة وملتفة، تحوى العديد والعديد من الكلمات. وبعض العبارات قصيرة، تحوى كلمات أقل عددًا. والبعض أقصر. وهناك ما هو أقصر وأقصر.

لكن بغض النظر عن الطول، فإن لكل عبارة وحدة منطقية لا يمكن تجزئتها. ولنستخدم ذات المثال السابق، فلو أننى نظرت مباشرة فى عينيك وقلت: "إن مفتاح الإلقاء..."ثم علقت صوتى فى الهواء، وتركتك، فسيبدو هذا قصيرًا جدًّا. وحتى إن توقفت طوال فترة الفجوة وانتظرت حتى وصلت على عينى الشخص التالى لأنهى العبارة قائلاً: "...الناجح يكمن فى الطريقة الذهنية"، فستبدو العبارة غير تامة، إن المعنى الكامل للعبارة قد تهشم.

لكن بدلًا من ذلك، عليك البقاء مع ذلك الشخص حتى تتم الفكرة المنطقية فى عبارتك - بغض النظر عن مدى طولها - ثم اهبط بمستوى صوتك. ابقَ مع ذلك الشخص طوال مسار العبارة. فمع الوقفة يقاس طول كل وحدة على أساس منطقى لا رقمى. والنزول بمستوى صوتك فى نهاية كل عبارة يسمى إتمام القوس.

ابق على *تواصل* بصرى طوال إلقائك للعبارة، هكذا "المفتاح لإلقاء ناجح يكمن فى النهج الذهنى للإلقاء" ثم انزل بمستوى صوتك مع وصولك للنهاية.

إذا لم تنزل بمستوى صوتك فى نهاية العبارة، إذا علقته فى الهواء، فإنك تتحول بجملتك الخبرية إلى سؤال. إن السؤال يشير إلى عدم اليقين، وعدم اليقين يظهر التردد، وهو النقيض الكامل للثقة التى يسعى كل محاضر لأن يظهرها. وهذا نموذج آخر لجدول الفاعلية المعروض فى الشكل رقم ٢-٢، حيث فى الربع الأعلى يسارًا الخطاب الجيد يهبط به الأداء السيئ.

على الطرف المقابل، يميل المراهقون للتحدث بمقام صوت مرتفع فى نهاية العبارات، مما يبدى كلماتهم - وبالتالى شخصياتهم - غير ناضجة. وهذا النمط من الحديث يسمى "حديث بنت الوادى" فعليك أن تتم *المنحنى*.

إعداد الأفلام وشرائط الفيديو يطرح نموذجًا حيًّا لأهمية القيام بإتمام القوس. فنحن جميعا نرى مقاطع الأخبار التليفزيونية، كأن نرى مثلا سيناتورًا يقول: "أرى أن هذه فكرة عظيمة..." وأثناء ارتفاع السيناتور بطبقة صوته، يتحول المقطع بشكل مفاجئ على مشهد للمراسل، معلقا على كلام السيناتور. ارتفاع نبرة صوت السيناتور عند تحول المشهد يسميه "العاملون بالمونتاج" *المقطع التصاعدى* حيث يدفع هذا الأمر المشاهد للتساؤل عما إذا كان هناك شىء ما قد بقى من كلام السيناتور. هل تابع السيناتور قوله: "ولكن..." ثم تابع بعدها مفندًا الفكرة؟ أو هل غيّر المُعد معنى كلام السيناتور؟ القبول سلبى إذن.

لنعد مرة أخرى للموسيقى للمقارنة بينها مرة أخرى وبين إيقاع الكلام. إن الجمل الموسيقية تبنى من وحدات منطقية لا يمكن اختصارها ويجب إتمامها. تأمل الجملة الرئيسية فى السيمفونية الخامسة لبيتهوفن والتى تتكون من ثلاث علامات موسيقية قصيرة متبوعة بواحدة طويلة:*بام-بام-بام* بام. بام الأخيرة هذه هى التى تمنح المنطقية للجملة الموسيقية. فإذا ما سمعت جملة بام بام بام فقط فستبدو لك غير تامة.

من تصاعد جملة بيتهوفن الموسيقية إلى العبارة الموسيقية الهزلية:"shave and haircut، two bits" تلك العبارة الموسيقية الشائعة عالميًّا، والتى يتم التعبير عنها موسيقيًّا من دون كلمات، بأن تنقر بإصبعك جملة مكونة من علامة موسيقية طويلة تتبع بأربع قصار تُتبع بعلامتين طويلتين: بام بام بام بام بام بام بام.

قم بهذه التجربة: فى أقرب مرة تكون مع مجموعة من أقرانك حول مائدة مؤتمر أو مائدة طعام، وعلى نحو مفاجئ، قم بالنقر على الطاولة: بام بام بام بام...ثم توقف. ستعجب حين تجد واحدًا أو اثنين من زملائك، ومن دون حث منك، سينقر على المائدة:بام بام - فى إتمام للقوس الذى بدأته.

الاندفاع الغريزى لإتمام الحركة المنطقية لجملة موسيقية أمر يتجاوز حدود الثقافات. لقد دعانى الدكتور "كريستوف إيزدبسكى"، رئيس مجلس إدارة مؤسسة

Pacific Voice & Speech Foundation، كى ألقى محاضرة فى مفهوم تتمة القوس فى مؤتمر المؤسسة السنوى. كان الحضور علماء فى الصوت والكلام من كل أنحاء العالم: اليابان، وروسيا، وإسكندنافيا، وغرب أوروبا. وبعد مقدمة ألقاها الدكتور "إيزدبيسكى"، تقدمت نحو المنصة، ثم قمت، من دون كلمة واحدة، بالنقر بأصابعى على المنصة: بام بام بام بام، ثم توقفت. ومن دون كلمة واحدة، أجاب العديد من الحضور بالنقر على أى سطح صلب فى متناولهم - كراسيهم، مساند الأذرع، اللاب توب، حقائبهم - متممين النغمة بام بام!

بعد المؤتمر، قام الدكتور "إزدبيسكى" بنشر سلسلة علمية تسمى *Emotions in the Human Voice* وقد أورد بها العديد من المفاهيم التى قدمت فى الجلسات. وهذا "كلود شتاينبرج"، أحد المحاضرين فى المؤتمر، يصف مفهوم تتمة القوس بالتعبير عنه بمصطلحات علمية فيقول:

الصب المعلوماتى المكثف من جانب واحد له خطورته الكبرى حيث يربك الجمهور وينفره، فيفرز مشاعر نفور تعلو أى شىء يود المحاضر إبرازه، هذا إن لم يعرض المحاضر أفكاره واحدة بعد أخرى منهيًا كل عبارة بتنازل فى حدة الصوت، متبعا ذلك بوقفة يأخذ فيه نفسًا عميقًا.[٢]

إن نقطة الالتقاء بين الموسيقى والكلام تتجلى بوضوح فى أسطوانة دى فى دى تسمى *الأسئلة غير المجابة* لـ "ليونارد بيرنشتاين"، المؤلف الموسيقى العظيم. تسجل الأسطوانة سلسلة من المحاضرات ألقاها "بيرنشتاين" فى جامعة هارفارد والتى استعرض من خلالها العلاقة المشتركة بين الموسيقى والكلام. شرح "بيرنشتاين" العلاقة بين خطابه وإيقاعه. لقد استخدم جملًا طويلة عقدية تحمل العديد من الفقرات المركبة حتى تعبر عن مفاهيمه العلمية الكبرى، إلا أنه مع كل واحدة منها، كان يتم منحنى كلامه. إن الاستماع لبيرنشتاين وهو يتحدث هو كالاستماع إلى الموسيقى الذى يقود عازفيه.

مثال آخر على التلاقى بين الكلام والموسيقى يتبدى لنا عند قائد أوركسترا آخر. فى فبراير من عام ٢٠٠٨، قاد "لورين مازل"، قائد أوركسترا جمعية نيو يورك الموسيقية، قاد فرقته فى رحلة بكوريا الشمالية، بغية مد جسور ثقافية بين البلدان التى فشلت الدبلوماسية فى بنائها.

قرر السيد "مازل" بدء حفلته بمحاولة تحية ضيوفه بلغتهم، الكورية. وكان الحل لديه، والذى استخدمه بنجاح فى اليابان، أن يقوم بكتابة مقطوعة موسيقية ليتم بها الترجمة الصوتية لملاحظاته باللغة الكورية... مقطوعته الكورية أرشدته إلى اللحن والإيقاع وكل عناصر الكلام الأخرى.[٣]

برغم إتقان المايسترو لسبع لغات أخرى، إلا أن تعقيد اللغة الكورية قدمت نموذجًا متصلبًا جدًّا فأهمل الفكرة، لكن إحساسه بقدرة لحن الكلام وإيقاعه على نقل المعنى كان صحيحًا وقابلًا للتطبيق حتى عندما يتحدث بلغة ليست بلغته الأم.

ويمكننا توضيح أهمية إتمام المنحنى فى الحديث من الرئيس "جورج دبليو. بوش"، ففى حملته الرئاسية عام ٢٠٠٠، ناظر "بوش"، حاكم تكساس حينها، نائب الرئيس "آل جور" لثلاث مرات. وفى المناظرة الأخيرة فى ١٧ أكتوبر لعام ٢٠٠٠، بجامعة واشنطن، سانت لويس، والتى أجريت فى قاعة المدينة تمكن الناس من طرح أسئلتهم مباشرة على المرشحين.

ملحوظة

إذا أردت مشاهدة هذا المقطع من مناظرة "بوش" / "آل جور" مع التعليق، قم بزيارة الموقع الإلكترونى www.powerltd.com/tpp واستخدم كلمة المرور ذاتها التى وردت فى المقدمة.

وقد أتى أحد هذه الأسئلة من امرأة شابة، سألت: "كيف يمكن لرؤيتك الضريبية أن تؤثر علىّ، وأنا امرأة أنتمى للطبقة المتوسطة أبلغ من العمر ٣٤ عامًا، أعيش وحدى ولا أعول أحدًا؟".

فأجاب الحاكم "بوش" :

آه...ستحظين بارتياح ضريبى فى إطار خطتى...

وهو يلفظ آخر ثلاث كلمات، علا صوته فى الفراغ، دون أن تنخفض درجته. لم يغلق فمه أو يأخذ نفسًا.

لأنه لم يتمم المنحنى، فقد زحف مباشرة على العبارة التالية، مسرعًا فى كلماته.

...لن تكونى مستهدفة أو مستبعدة... كل من يدفع ضرائب سوف يرتاح ضريبيًا.

لوقفة قصيرة جدًّا، بالكاد التقط فيها نفسه، تابع بعدها دحرجة كلماته بسرعة، خالطًا بين العبارتين، فبدأ لحنه ينزلق نحو التيه.

لو أنك ترعين عجوزًا فى بيتك...

قال: "لو أنك ترعين عجوزًا فى بيتك!" وقبل لحظات كانت السيدة الشابة تقول إنها لا تعول أحدًا. من دون التوقف، فقد السيد "بوش" وقت التفكير وفقد خيط تواصله مع سؤالها. لقد انحرف به التيه عن الموضوع.

... سوف تتمتعين بمزيد من الإعفاء الشخصى الضريبى. وأظن أيضا أن ما أنت بحاجة إلى تفكر بشأنه ليست الميزات الحالية، بل ماذا عن الرعاية الصحية للمسنين؟

"رعاية المسنين!" إن تلك الشابة البالغة من العمر ٣٤ عامًا مازالت بعيدة بما يقارب ضعف عمرها عن استحقاق تلك الرعاية. إن تيه السيد "بوش" قد أخذه بعيدًا فى تفريعات، الأمر الذى جعله يبدو راغبًا فى التهرب والخروج عن المقصود. لقد تحدث من دون وقفة، ومن دون فصل بين العبارات، ومن دون بداية أو نهاية، أو إتمام للمنحنى.

إن لدينا خطة رعاية صحية ستضم إليها الأدوية الموصوفة، خطة ستمنحك العديد من الخيارات. والآن، أنا-أنا-أنا آمل أن يفهم الناس...

والآن بدأ يتلعثم فى الكلام.

...نظام الرعاية الصحية اليوم... هو .. هو... مهم...

تلعثمه فى الحديث تواصل. وبدلا من التوقف لاستعادة زمام حديثه، شرع فى العبارة التالية:

لكنه لا يرقى للمستوى الطبى الجديد، فلو أنك على قائمة الرعاية الصحية فى نظام الرعاية الصحية...

"لو أنك على قائمة الرعاية الصحية فى نظام الرعاية الصحية هذا": هذا التخبط الواضح فى كلامه أفرز إطنابًا وتكرارًا.

...أنت لا تحصلين على الإجراءات الجديدة... فتكونين محصورة بالإطار الزمنى. ولذا فإن النظام الجديد سيكون نظامًا عصريًا يمنحك من خلال ثقتك به العديد من الخيارات.

مزيد من العبارت المختلطة، والأنفاس غير المنتظمة، والهذيان المتواصل، والامتناع عن الوقفات، وانعدام الفرصة للتفكير، وعدم إتمام المنحنيات، وكلها أمور قادت أفكاره المبعثرة بالنهاية للشرود نحو موضوع آخر مختلف تمامًا:

إنك سوف تحيين فى عالم أكثر سلامًا وأمنًا...

ولمزيد من التحسين، يتابع:

عالم من السلم والأمان...[٤]

"عالم أكثر سلامًا وأمنًا...عالم من السلم والأمان": المزيد من الإطناب مع عكس الكلمات فقط.

ومما زاد الطين بلة، أن الكاميرا نقلت الصورة عن "بوش "إلى المرأة الشابة التى جعلت تهز رأسها فى شك، وعلى وجهها بدت علامات عدم الرضا.

سلوك سلبى أنتج قبولًا سلبيًّا.

فى الفصل الخامس، رأيت أن الرئيس بوش كان قادرًا على تجاوز ضعف مزمن كان لديه فى اللغة الإنجليزية، من خلال إحداث تحسينات فى طريقة إلقائه فى غضون بضعة أشهر. وأحد أهم العوامل التى ساهمت فى هذا كان تغييره لإيقاع كلامه. الدليل على ذلك يتجلى فى خطبته الفاصلة التى تلت هجمات الحادى عشر من سبتمبر عام ٢٠٠١ على مدينتى نيويورك وواشنطن. فبعد تسعة أيام من تلك الأحداث المؤسفة، خاطب أعضاء مجلسى الكونجرس والأمة الأمريكية:

هذه الليلة نحن أمة تنبهت للخطر...

خفض صوته وهو ينطق كلمة "خطر" وأغلق فمه وتوقف، متممًا القوس.

...ودُعيت للدفاع عن الحرية.

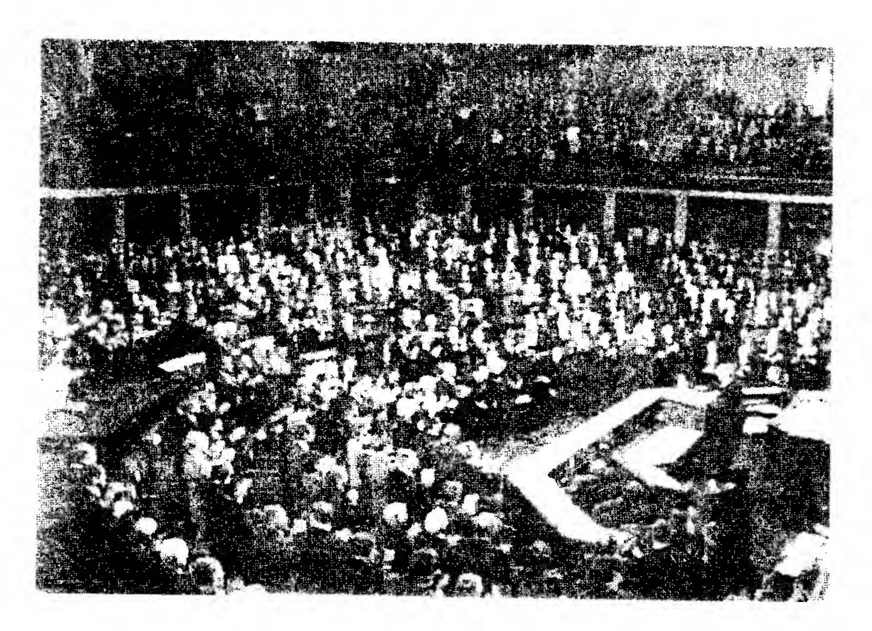
خفض صوته وهو ينطق كلمة "حرية" أغلق فمه وتوقف، متممًا المنحنى.

إن حزننا قد استحال غضبًا، والغضب قد استحال عزمًا.

خفض صوته وهو ينطق كلمة "عزمًا" أغلق فمه وتوقف - وقفة طويلة جدًا.

وسواء أخضعنا أعداءنا للعدالة، أو ذهبنا بها إليهم، فإن العدالة ستقام على أية حال.°

إن كل رجل وامرأة فى تلك القاعة قد نهض من مقامه فى احتفاء حماسى بالكلمات: التصرف الإيجابى، والقبول الإيجابى (لقطة الفيديو ٨-١).



لقطة الفيديو ٨-١ "جورج دبليو. بوش"، فى الخطبة التى أعقبت ٩/١١

ملحوظة

إذا أردت مشاهدة هذا المقطع من خطبة "جورج دبليو. بوش" مع التعليق، قم بزيارة الموقع الإلكترونى www.powerltd.com/tpp واستخدم كلمة المرور ذاتها التى وردت فى المقدمة. والشريط يتواصل حتى عرض المؤتمر الصحفى المشترك لـ بوش وبوتين.

لاحظ فى الصورة، خطين أسودين عموديين أمام منصة الرئيس مباشرة: إنهما دعائم شاشة العرض البلاستيكية التى يدرج عليها نص مكتوب لخطبته. وقد تجادل بالقول بأن المقارنة بين مناظرة رئاسية مرتجلة وبين خطبة بنص مكتوب، هى كمقارنة التفاح بالبرتقال، وهى كذلك - على نحو ما. فمناظرات مرشحى الرئاسة تكرر وتقال للحد الذى يصل بها إلى حالة النص المكتوب. وتلك

المناظرة لم تكن استثناءً من ذلك. ولمقارنة التفاح بالتفاح مباشرة، دعونى أشرح لكم التحسن الذى طرأ على إيقاع حديث جورج بوش فى الإلقاء الارتجالى بأحد المؤتمرات الصحفية.

فى ١٣ نوفمبر لعام ٢٠٠١، وبعد لقاء جمع بينه وبين "فلاديمير بوتين"، رئيس روسيا، عقد الرئيس "بوش" مؤتمرًا صحفيًّا مشتركًا.

ملحوظة

مقطع الفيديو الخاص بالمؤتمر الصحفى لبوش وبوتين مع التعليق، مرفقان بخطبة "بوش" فى أعقاب ٩/١١ لقطة الفيديو ٨-١.

سأل أحد المراسلين السيد "بوش":

ذكرت أنكما قد تناقشتما حول معاهدة حظر الصواريخ الباليستية. فما التقدم الذى أحرزتماه؟ وهل أنت مقتنع بأنك لست فى حاجة للانسحاب منها الآن؟

فرد السيد "بوش" قائلًا:

حسن، إننى مقتنع بأن المعاهدة قد عفى عليها الزمن ونحن بحاجة إلى تجاوزها، وقد ناقشنا سبل ذلك.

خفض من صوته وهو يقول: "سبل ذلك،" متممًا المنحنى.

لقد عقدنا مناقشات بناءة هذا اليوم، فى شنغهاى قمنا بمناقشات بناءة، وفى سلوفينيا قمنا بنقاشات بناءة، وسنقوم بمناقشات بناءة فى كروفورد أيضًا.

لقد خفض من صوته وهو يقول "اليوم" ، وحين قال "شنغهاى"، وحين قال "سلوفينيا"، وحين قال "كروفورد"، متمما بذلك منحنى كلامه.

هذا بالقطع موضوع كثير التشعبات. ولقد أنصت بدقة لما أراد الرئيس قوله، ولرؤيته بشأن المعاهدة؛ وقد سمع منى ما أردت قوله. وسنواصل معالجة الأمر.

كان يتحدث دون نص، لكنه كان مرتاحًا بالعبارة القصيرة، والإيقاع قصير الوحدات، وهكذا ظهر السيد "بوش" بأريحية وثقة كاملتين.

ما أريد إيصاله، هو أن تلك الورقة التى كانت تقنن لعلاقة ما بيننا، لم تعد موجودة...

انخفض صوته وهو يقول: "لم تعد موجودة"، متممًا منحنى كلامه.

...كانت تقنن لعلاقة بغيضة. أما الآن فنحن نعيش علاقة ودية.

انخفض صوته فى كل مرة قال فيها "علاقة". ثم أنهى جوابه متفائلا، وقد حفته الثقة.

وأظن أننا بحاجة لإطار استراتيجى جديد يعكس علاقتنا الجديدة، المبنية على الثقة والتعاون. لكننا سنتابع العمل على ذلك.[٦]

إن الرئيس "بوش" اعتمد على الإيقاع قصير الوحدات فى خطبه المكتوبة وفى كلماته المرتجلة خلال فترتى رئاسته. فباستخدام عبارات قصيرة، استطاع أن يطور بوضوح مهارة جديدة من خلال خفض صوته،وإغلاق فمه، والتوقف بشكل

متكرر، والتحكم فى إيقاعه. وقد ساعدته مهارته الجديدة هذه فى أن يبدو أكثر ثقة ويقينًا.

ولمزيد من التأكيد، دعونا نعُد إلى كلماته الافتتاحية من خطابه الأخير عن حالة الاتحاد فى ٢٨ فبراير ٢٠٠٨.

رئيسة المجلس، نائب الرئيس تشينى، السادة أعضاء الكونجرس، الضيوف الكرام، الإخوة المواطنون:

سبع سنين مضت منذ وقفت موقفى هذا للمرة الأولى. فى ذلك الوقت، ابتليت بلادنا على نحو لم يتوقعه أحد أبدًا. واجهنا قرارات صعبة بشأن الحرب والسلام، بشأن المنافسة المتصاعدة فى الاقتصاد العالمى، وبشأن صحة ورفاهية مواطنينا. كل هذه القضايا دعتنا للتفكير الجاد، وأظننا لبينا النداء.[٧]

لاحظ الفواصل والنقاط الكثيرة فى النص المكتوب. إن السيد بوش قد حول كل واحدة من علامات الترقيم تلك إلى عبارات صوتية ووقفات، مما جعل إلقاءه لكلمته مؤثرًا جدًّا.

عليك أنت أيضًا بتطوير إيقاع فعال لكلامك من خلال الآليات الأساسية للعبارة والوقفة، والتى يمكن تلخيصها جميعًا فيما يلى:

- تحدد الجملة حين تتم قوسها.
- تحدد الوقفة حين تتحدث فقط للعيون.

اجمع هذه الخطوات مع الطريقة الذهنية للإلقاء. اعتبر عرضك أو خطبتك سلسلة من التواصلات الشخصية تدير فيها حوارات فردية، واجعل كل حوار ***تامًا***.

على قدر بساطة وإيجاز هذه التوجيهات، إلا أن الخوف من الحديث للعامة قد يبديها صعبة التنفيذ. فالإحساس بضغط الوقت الناجم عن اندفاع الأدرينالين يجعل كل وقفة وكأنها دهر. إننى لم أولد بمهارة العبارة والوقفة. والحقيقة أن كونى من أبناء مدينة نيويورك، جعلنى أنشأ على مبدأ صارم مفاده أن وقفتك بين الكلام تعنى استسلامك. وكان تطبيق هذه المهارة أمرًا صعبًا بالنسبة لى، وأنا على يقين من أنه سيكون صعبًا بالنسبة لك أيضا - أو بالنسبة لأى شخص يقف أمام الجمهور. فلكى تبلغ الإتقان عليك بالممارسة المستمرة. وخلال تعلمى هذه المهارة، طورت آليتين أعرضهما عليك الآن.

آليتا الممارسة

الأولى هى أن تدخل قاعة اجتماع فارغة وتقوم بعمل حوارت فردية مع الكراسى الفارغة، كما لو كان الناس يشغلونها بالفعل. وأثناء انتقالك من كرسى لآخر تأكد من أن تسلسل انتقالك يتم عشوائيًا، كما هو الحال فيما لوكنت واقفًا أمام جمهور حقيقى. فلو أنك سرت فى انتقالك على نحو مرتب متوقع، فإن جمهورك سرعان ما سيدرك نمط انتقالك بين الحضور، فيفقد الانتباه فى الفجوات التى تتوسط الانتقال من شخص لآخر. أما إن تنقلت على نحو عشوائى، فسيبقى الانتباه حاضرًا.

الآلية الثانية هى أن تدخل غرفتك أو مكتبك وحيدًا، ومعك جهاز تسجيل وتسجل عرضك أو حديثك وأنت على الهاتف. ثم أعد تشغيل ما سجلته واستمع إلى إيقاع حديثك من وجهة نظر موضوعية. انظر إذا ما كنت تفصل بين كلامك فى أقواس تامة، أم أنك تخلط وتتخبط. تدبر مرة استمعت فيها لرسالة مسجلة على بريدك الصوتى لشخص كان يتخبط فى كلامه:

"مرحبًا، اتصلت بك لتوى كى أؤكد على موعد غدائنا اليوم وكنت أفكر فى المكان الذى يمكننا تناول طعامنا به لأنى أعلم أنك تحب الطعام الصينى لكنى لا أحبذ المتبلات وأنت لا تحب الطعام الإيطالى لأنك تمارس حمية غذائية تقلل من تناول الكربوهيدرات وأيا منا لا يحب الطعام المكسيكى لأنه حار للغاية لكن السّلطات تكون غير حريفة وسيئة فما الذى تراه..." .

إلى أى حد ستكون رغبتك فى الضغط على زر الإلغاء على لوحة مفاتيح هاتفك. لا تقع فى فخ التخبط أمام جمهورك، وتدفعهم لتجاهلك.

ستكون قادرًا على إتمام أقواس عباراتك حين تتحدث فى تسجيل وتعاود الاستماع إلى إيقاعك. فمن خلال التركيز على صوتك، تلغى الحاجة إلى التفكير فى المكونات البصرية للإلقاء، ويكون تركيزك منصبًا فقط على إيقاعك الصوتى ومضمون حديثك اللفظى. قم بتكرار التسجيل لذات الرسالة ثم أنصت لترى إن كنت تتم القوس بخفض صوتك فى آخر كل عبارة. وأثناء تكرارك لهذا التدريب ستكتسب المهارة وستجد النمط *المثالى* الذى يمكنك التحدث به.

طريقة التكرار السمعى تساعد فى إعدادك لطريقتين أخريين مهمتين للتواصل. إحداهما معروفة منذ ما يقارب القرن من الزمان، والثانية لم تتجاوز معرفتنا لها عقدًا واحدًا من الزمان. وفى كلتيهما يكون على جمهورك التعامل فقط مع صوتك ومحتوى كلمتك اللفظى، ولا يمكنهم رؤية غير ذلك من العناصر الشخصية لعينيك، وملامحك، ولغة جسدك. فالطريقة الأولى هى المحادثة عبر الهاتف، والثانية هى العرض عبر الإنترنت مستخدمًا صوتك وشرائح عرضك لا أكثر. والطريقة الافتراضية الثانية هى إحدى طرق تقديم العروض الرائجة جدًّا والتى يوفرها برنامج لايف ميتنج من مايكروسوفت وويبكس من سيسكو سيستمز وغيرهما كثير. وسواء فى الهاتف أو عبر الإنترنت فإن صوتك سيكون الناقل الوحيد لرسالتك، ولا ينبغى أن يكون صوتك كهذا النموذج غير المقسم العشوائى الوارد سلفًا. حيث سيبدو كإرسال رسالة مكتوبة من دون علامات ترقيم. فامنح جمهورك

ترقيمًا صوتيًا لحديثك. قدم رسالتك فى إيقاع واضح جدًا. أتم قوس عبارتك.

الثوانى العشر الأولى

والآن، سننتقل إلى أقرب عرض أو كلمة مهمة يجب إلقاؤها. ففى اللحظة الأولى لوقوفك على المنصة فى مقدمة القاعة سيندفع الأدرينالين فى أنحاء جسدك. وسيدفعك إلى مسح القاعة بعينيك سريعًا بحثًا عن ممرات هروب. لن تستطيع إيقاف هذا التجوال الجنونى بعينيك. لن تتمكن من التفكير بالتوقف. ربما لن تكون حتى قادرًا على التفكير فيما تقول. وستسعى عيناك فى جنون للبحث عن مخارج.

ساير هذه الحركة. اسمح لعينيك بهذا التجوال المجنون. امنح عينيك ما يكفى من الوقت لعملية المسح حتى تحدد طريق الهروب الذى ستتخذه - إن تصاعدت الرغبة فى ذلك. دع عينيك تجولان فى القاعة بكاملها، لكن ليكن هذا التجوال فى صالحك لا ضدك. أرفق هذا التجوال البصرى المتواصل بالحديث إلى المجموعة بكاملها، وكن لطيفًا معهم: "صباح الخير. مرحبًا بكم. إنها لفرصة عظيمة بالنسبة لى أن أقف للحديث أمامكم اليوم" هذه الملاطفات ستبدى حركة عينيك السريعة أمام الجمهور على أنها صدق حديث لا فزعًا باللقاء. اجعل عبارات الملاطفة موجزة، فلست فى حفل توزيع الأوسكار.

لاعبو الجولف يسيرون خلال أرضية الملعب قبل المباراة حتى يقفوا على وضعية الأرض، وهم يفعلون ذلك حتى يعرفوا أين تقع أكمنة الرمال ومواضع الآكام الشجرية. فتعلم الدرس من لاعبى الجولف؛ دع عينيك تجولان فى ملعب خطبتك. (وهى فكرة جيدة بالفعل أن تمسح قاعة الإلقاء سيرا على قدميك. فأنا أفعل ذلك. ففى كل قاعة محاضرة، سواء كانت لمجموعة صغيرة أم كبيرة، فإننى أصل مبكرًا وأسير فى أرجاء الغرفة لأحدد زوايا رؤية الجمهور. وحين تبدأ المحاضرة فعلًا، أبدأ بمسح القاعة كلها ببصرى مرفقًا ذلك بعبارات الملاطفة. إننى أفعل ذلك فى كل مرة، رغم أننى أحاضر كل أيام الأسبوع تقريبًا).

وحالما تمسح الغرفة مع عبارات الترحيب، عليك بالتوقف. تحول نحو شخص جديد، وركز بعينيك على عينى ذلك الشخص، واستعد لإلقاء أول عبارة من محاضرتك. لتكن تلك العبارة الأولى واضحة جدًا فى ذهنك.*

الشخص الذى سيتلقى عبارتك الأولى، ينبغى أن يكون على مسافة معقولة من آخر شخص طاله مسحك البصرى. إذا انتهى مسحك إلى الناحية اليمنى، فتوقف، وتحول نحو شخص فى الناحية اليسرى؛ وإن كان مسحك فى الناحية اليسرى، فتوقف، واستدر نحو شخص فى الناحية اليمنى من القاعة.

هناك سببان وجيهان جدًا لإحداث هذه النقلة الواسعة. الأول أنها تعطيك فرصة كاملة للتفكير - فالتفكير هو أمر محمود دومًا. والثانى هو أن تجعل فكرتك الأولى للشخص الأول واضحة جدا. اعتبر هذه النقلة كالسير نحو خط البداية فى التنس، حيث لن تضرب إرسالك حتى تأتيه. حيث تثبت قدميك، وتنظر عبر الشبكة نحو خصمك، وتأخذ نفسك، وربما تضرب الكرة فى الأرض مرات؛ كل ذلك حتى تصبح فى وضعية ثابتة لإطلاق إرسال قوى وسريع. إن عبارتك الأولى للشخص الأول هى إرسالك، فاجعله إرسالاً لا يرد.

فى نهاية العبارة الأولى، توقف واستدر نحو شخص آخر وألق بالعبارة التالية. تابع التنقل عبر القاعة بأسرها على ذات النحو: شخص واحد، فعبارة واحدة، فوقفة، وأسس لإيقاع حديثك، ثم تابعه.

لقد ابتكر فريق كرة سان فرانسيسكو آلية لعب اتبعتها من خلفهم فرق أخرى: فهم يرتبون لأول عشر لعبات فى المباراة من أجل بداية قوية. ومرة أخرى، نجد وجهًا للمقارنة بين تقديم العرض والرياضة. فعليك الترتيب لأول عشر جمل فى محاضرتك أو خطبتك، وما نقصده هنا هو أن تبنى الأفكار العامة لهذه العبارات لا أن تحفظ نصوصها. وبمجرد وضع الأفكار، كررها حتى تصبح مألوفة لك. ليس

* اجعل العبارة الأولى من عرضك هى العبارة الأولى من استهلالك للعبة، وهذا أسلوب بلاغى لجذب انتباه جمهورك على الفور، وهذا الأسلوب مشروح بالتفصيل فى كتابى *Presenting to Win*

عليك حفرها فى الصخر. عليك تكرارها وحسب حتى تنساب بين يديك. اعتبر العبارات العشر الأولى امتدادا لعمود رومانى واحد. ضع قواعد إيقاع خطبتك كلها فى العبارات العشر الأولى.

ابدأ عرضك أو خطبتك بداية قوية من خلال مسح بصرى أثناء إلقائك عبارات الترحيب الموجزة حتى تقلل من اندفاع الأدرينالين، ثم أتبع عبارة الترحيب بإلقاء خطابك بإيقاع العبارة والوقفة الجلى الواضح. وتذكر دومًا، أنك *لن تنال فرصة ثانية أبدًا لإحداث انطباع أول*.

المجموعات الكبيرة

تلك الطريقة صالحة لكل مجموعات المستمعين، صغيرة كانت أم كبيرة. ابدأ بقوة وابق على قوتك. أثناء تنقلك عبر القاعة، تابع التحدث بعبارة واحدة لكل شخص. هذا، وهناك بعض الاعتبارات للجمهور الذى يزيد عدده على ١٠٠، وهو ما يعرف بخطاب القاعة الكبرى.

- عمق *المكان*. هل سبق لك أن كنت بين آخر صفوف جمهور فى قاعة كبيرة واستدار المحاضر نحوك وقال: "أنت، سيدى" أو "أنت سيدتى"؟ من دون يقين فى الوجهة التى ينظر فيها المحاضر، غالبا ما ستتلفت حولك ثم تسأل: "من، أنا؟" بعد مسافة معينة يكون من الصعب رؤية عينى المحاضر. وهذا هو ما نسميه عامل عمق القاعة، وهو يكون فى صالح المحاضر. فإذا ألقيت بعبارة نحو من يجلسون فى المؤخرة، فسيشعر معظمهم بأنك تخاطبهم بشكل مباشر.
- *الأضواء المبهرة*. إن كنت حقًا فى قاعة كبرى (حيث الجمهور بالمئات) وسلطت الأضواء المبهرة عليك فإنك لا تستطيع التحدث للعيون فقط، لأنك لا ترى أى عيون. لكن بدلاً من ذلك، تحرك بعباراتك، وجه عبارة نحو بقعة فى الظلام. ثم تحرك نحو بقعة أخرى وألق عبارة أخرى. حدد عينين عند طرف الضوء ووجه عبارة نحوهما، ثم انتقل لبقعة أخرى فى الظلام وألقِ

عبارة أخرى. احرص على أن تبقى تحـركاتك دون ترتيب.

والخلاصة: أن آلية العبارة والوقفة تفرز تصرفًا إيجابيًّا وهو بدوره يخلق قبولاً إيجابيًّا لإيقاع حديثك لدى الجمهور.

- *تنظيم* التقدم بالعبارات (مقابل سريع أو بطىء) *يضبط سرعة الإلقاء*.
- *نمط* العبارات الكاملة له منطق يحقق *وضوح* الكلمة.
- تستبدل *الهمهمات* بالوقفات مما يبدو *طبيعيًّا*.

كذلك فإن آلية العبارة والوقفة تعظم من تغيير كل العناصر الواردة فى جدول التصرف السلبى/ القبول السلبى بالشكل رقم ٧-٢، وإليك الآن جدول التصرف الإيجابى/ القبول الإيجابى فى الجدول بالشكل رقم ٨-١.

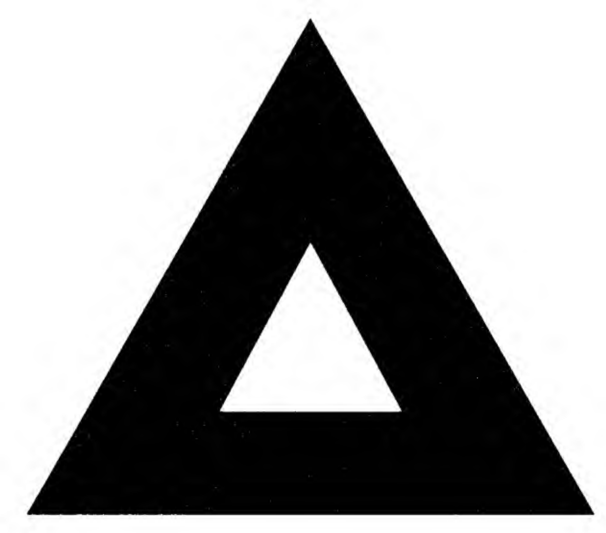
	التصرف	القبول
الأعين	متواصلة	صدق
الملامح	معبرة	حماس
الرأس	إيماء	موافقة
الأيدى والأذرع	بسط	مصافحة
الوقفة	معتدلة	توازن
درجة الصوت	واضح	مقنع
طبقة الصوت	متنوعة	منظم
السرعة	قدر عبارة	تقدم مناسب
النمط	منوع	وضوح

الشكل ٨-١ التصرف الإيجابى/ القبول الإيجابى

وآلية العبارة والوقفة تعد أيضا التوجيه الأخير بين توجهاتنا الثلاثة المختصرة. فهى تعمل لملء فراغ إحدى ذراعى المثلث القائمتين، ذلك الذى عرض للمرة الأولى

فى الشكل ٧-٣ وها قد تم إكمال أذرعه فى الشكل ٨-٢.

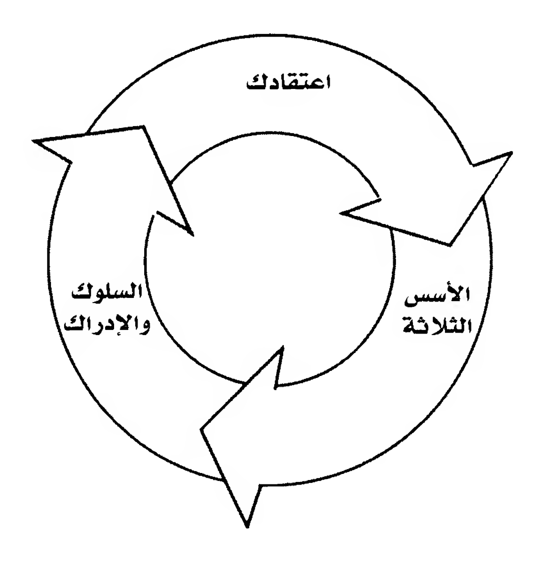
تلك التوجيهات المختصرة يمكن اختصارها على نحو أكبر فى معادلة بسيطة: ١:١:١



الشكل ٨-٢ مثلث التوجيهات المختصرة الثلاثة

المعادلة هى واحد *لواحد* بواحد: أى تواصل شخص واحد مع شخص واحد آخر بعبارة واحدة. تلك المعادلة البسيطة تعد اختصارًا للكتاب كله. عليك دائمًا أن تخاطب شخصًا بشخص بغض النظر عن حجم الحضور. اجعل محاضراتك وخطبك *كلها* حوارات فردية.

المثلث الذى يمثل التوجيهات الثلاثة المختصرة يمكن تصويره أيضا فى دائرة مكونة من سهام متشابكة، كما هو ظاهر فى الشكل ٨-٣، الذى يربط التوجيهات جميعًا فى سلسلة متصلة.



الشكل ٨-٣: التوجيهات المتصلة.

التفكير فى المخاطب يصب *تركيزك* على شخص واحد من جمهورك؛ وتوجيه التواصل البصرى وقراءة رد الفعل وتعديل الخطاب يجعلك *تنخرط* فى حوار مع ذلك الشخص، وتوجيه العبارة والوقفة هو الذى يحدد مدة هذا الحوار *بإيقاع* مناسب.

بمجرد أن تنهى حوارك مع ذلك الشخص، تحول إلى شخص آخر وابدأ الدائرة من جديد. هذا النمط من الحركة سيجعلك تدخل فى سلسلة من الحوارات الشخصية أثناء تنقلك فى القاعة. وتذكر أن تلك الحوارات ليست أحادية الاتجاه. فعليك أن تقرأ رد فعل من تخاطب وتعدل الخطاب وفقًا لذلك.

اندفاع الأدرينالين يدفعك لعكس هذه التوجيهات تمامًا. فالأدرينالين يدفعك إلى:

- التفكير بذاتك (فمعظم المحاضرين يسألون أنفسهم: كيف أبدو؟)
- الشعور بالمبالغة حين تبسط يدك (مفارقة منطقة الارتياح)
- اعتبار الوقفة وكأنها دهر (تغطية الوقت)

فعليك بتجاوز أثر الأدرينالين، والخطوة الأولى هى التفكير بالمخاطب، وهو ما سيقلل اندفاع الأدرينالين. ثم انخرط فى حوار ثنائى، وواصل الحوار حتى تتم وحدة منطقية كاملة.

الخلطة النهائية، هى أن آلية العبارة والوقفة تجمع فى إطار واحد كل عناصر الإلقاء: ألق وحدة منطقية كاملة من محتواك اللفظى إلى شخص آخر من خلال الاستعانة بعناصرك الصوتية، وتواصل مع ذلك الشخص بالعناصر البصرية من خلال النظر فى عينيه مباشرة مع بسط اليد نحوه.

على قدر البساطة والطبيعية التى حاولت أن أقدم لك بها هذه المهارات، فإن كل قارئ يقوم بلا شك بتطوير أسلوب إلقاء يتضمن كل المكونات السابقة بدرجات متفاوتة، وهذا يتسق مع الطبيعة المتفردة لكل إنسان - حتى الكبار فى فن الإلقاء يتفاوتون، وهذا ما سنراه فى الفصل التالى.

الفصل

٩

ملوك اللعبة

"اطلب منهم أن يخرجوا بكل ما لديهم ويكسبوا هذه المباراة من أجل "جيبر".

— فيلم نوت روكين، أوول أمريكان

إنتاج شركة فرست ناشونال بيكتشرز، ١٩٤٠

كتابة السيناريو لـ"روبرت باكنر"

صاحب الإلقاء الأعظم

أول نموذج فى هذا الكتاب على قوة الأداء الصوتى والبصرى كان لـ"رونالد ريجان". والآن، وقد قضينا فصولاً عديدة من هذا الكتاب فى تحليل عناصر السلوك الإيجابى للمحاضر، دعونا نلقِ نظرة أخرى على صاحب الإلقاء الأعظم لنرى ما الذى يجعله يترك هذا الأثر فى نفوس سامعيه، والمثال الأوضح لهذا يتجلى فى خطابه الأخير لحالة الاتحاد.

فى ٢٥ يناير من عام ١٩٨٨، وفى القاعة الكبرى من مبنى الكابيتول، وقف "رونالد ريجان" فى اتزان على منصتها التاريخية، ناظرًا فى بحر الوجوه التى تحضر الجلسة المشتركة للكونجرس. لقد تحدث مع - وليس إلى - الرجال والنساء

من أعضاء مجلسى الشيوخ والنواب. وحين كان يقترب من نهاية خطابه، عبرت نبرة صوته الدافئة عن كلمات نصه الموحية.

ملحوظة

لمشاهدة هذا المقطع من خطاب حالة الاتحاد الأخير لـ"رونالد ريجان"، قم بزيارة الموقع الإلكترونى www.powerltd.com/tpp مستخدمًا كلمة المرور الواردة فى المقدمة. أثناء مشاهدتك، قم بإغلاق عينيك للحظات وأنصت إلى عباراته الطويلة، ولاحظ كيف كان يقوم "ريجان" بإتمام قوس عبارته.

لكن أفكارى هذه الليلة تتجاوز ذلك. وآمل أن تسمحوا لى بأن أنهى هذا المساء برؤية شخصية. تعلمون أن العالم لم يعد قط كما كان بعد أن تناول "جاكوب شاليس"، الموظف الأمين الموثوق بالمجلس التشريعي لولاية بنسلفانيا، قلمه وكتب تلك الكلمات حول الحكومة الممثلة للشعب فى ديباجة دستورنا.

بعد أن أتم قوس عبارته الطويلة الرشيقة، توقف هُنيهة، ثم تابع.

وعلى نحو هادئ فاصل، تحول مدار التاريخ البشرى للأبد، حين وقف "لينكولن" على تلة تشرف على "إيمستبيرج بايك" فى إحدى البلدات المغمورة فى "بنسلفانيا" تدعى "جيتسبرج"، وتحدث عن واجبنا نحو حكومة الشعب وبألا ندعها تنهار أبدًا.

كانت القاعة الضخمة المكتظة بمن فيها تنصت فى صمت مهيب، مأخوذة بإيقاع عبارته الطويل المركب الذى يأخذ بالألباب.

فى المقطع التالى من خطابه، تصاعدت كلماته من الإطار الفردى إلى أفكار

أكثر رفعة وشمولاً، عبر عنها بعبارات أكثر طولا. لقد سيطر "رونالد ريجان" على كل عبارة وكأنه سفينة ضخمة تمخر عباب البحر الهائج، وقد ارتفع بها بدنها الضخم فوق الأمواج فى جلال ومهابة.

فى بداية هذا العقد، كان رأيى أننا جميعًا عشنا أوقاتًا عصيبة... وإلينا يعود القرار الآن فيما إذا كانت طريقة الحكم فى بلادنا يمكنها أن تتحمل، وما إذا كان لا يزال هناك فى التاريخ مكان لبلاد هادئة ورغدة ومورقة تدعى أمريكا. إننا لم نحقق كل شىء على النحو المثالى فى هذه السنوات السبع... ولن تكون الأمور كلها مثالية أبدًا بعد أربعين عامًا ... لكننا لدينا فى هذا العام وما بعده، تطلعات كبرى بشأن قضية السلام والحرية فى العالم.

هذا يعنى أيضًا، أن الشباب الأمريكى الذى تحدثت إليه منذ سبع سنوات، وكذلك الذى قد يأتون عبر شواطئ "فيرجينيا" أو "ميرلاند" فى هذه الليلة ليروا للمرة الأولى أضواء هذه المدينة، الأضواء التى ترسل خيوط شعاعها على ردهات حكومتنا العظيمة وعلى النصب التذكارية التى تخلد عظماءنا... يعنى أن هؤلاء الشباب سوف يجدون هذه المدينة مدينة أمل بأرض حرة.

بوصوله إلى ذروة خطابه، كان "رونالد ريجان" قد استعرض كل العناصر التى أشار إليها الناقد التليفزيونى الحاصل على جائزة بيلتز - فى الفصل الأول: "... حضوره الجسدى بدأ يرسم كلماته... حين تبدأ بالتركيز فى المشاهدة وتقلل من الاستماع... عندما تُغلب الشعور على التفكير. تجد أن المظهر والمزاج يبسطان هيمنتهما التامة على كل عناصر المشهد. ذلك الظهور على التلفاز: مجرد رؤيته وهو يهز رأسه بابتسامته الصادقة وشعره المائل على جانب رأسه، مشهد يقوم مقام كل الكلمات وهو حقيقٌ بملايين الأصوات من مشاهديه".

لنا أن نفخر لهم ولنا بأن تلك الأضواء التى تشق طريقها عبر البوتوماك مازالت متألقة حتى هذه الليلة... كما كانت دائمًا على قرابة قرنين من الزمان وكما نتمنى من الله أن تبقى أبدًا، لنا أيضًا أن نفخر بأن جيلًا آخر من الأمريكيين قد قام بحماية بلدهم الحبيب أمريكا وسلم أمانته لمن بعده، أن نفخر بتلك المدينة الزاهية الواقعة على أحد التلال، بتلك الحكومة التى جاءت من الشعب ووصلت للحكم من خلال الشعب وتعمل لصالح الشعب. شكرا لكم وبارك الله فيكم أجمعين.[1]

خلال كلمته، لفظ "ريجان" كل كلمة فى وضوح كامل، ونُطق مثالى. هذا رغم كونه فى السابعة والسبعين، وقد استحال صوته الذى كان رنانًا فى الإذاعة ليصبح صوتًا رفيعًا رقيقًا، على نقيض واضح مع صوت آخر تمامًا لرجل وقف على ذات المنصة قبل سبعة وأربعين عامًا.

الخطباء العظام

بعد أقل من ثلاثة أسابيع على الهجوم اليابانى على "بيرل هاربر"، قدم رئيس الوزراء البريطانى "وينستون تشرشل" إلى الولايات المتحدة ليعبر عن دعم بلاده لحليفتها، وفى السادس والعشرين من ديسمبر لعام ١٩٤١، تحدث أمام جلسة مشتركة للكونجرس من المنصة الرئاسية لإلقاء خطابات حالة الاتحاد.

خلال خطبته التى دامت لثلاثين دقيقة، رن صوت السير "ونستون تشرشل" الجهورى وبلاغته الرفيعة عبر القاعة، وحين وصل لختام كلمته، كان قوامه المهيب يقف فى كبرياء كامل، وذراعاه إلى جانبيه.

إلا أننى أعلن أملى وإيمانى، الأكيد والكامل، أنه فى الأيام المقبلة، سيقوم الشعبان الأمريكى والبريطانى، للذود عن أمنهما ولتحقيق النفع للجميع...

بعد ذلك، وفى إشارة ظاهرة، ارتفعت ذراعاه على نحو أخاذ وامتدت نحو الجالسين فى القاعة المكتظة (لقطة الفيديو ٩-١)

ملحوظة

إذا أردت مشـاهدة مقاطع حية لخطب "وينستون تشرشل" و"جون كيندى" و"مارتـن لوثـر كينـج" و"بيللـى جراهام" مـع التعليـق، قم بزيـارة الموقع الإلكترونى www.powerltd.com/tpp واسـتخدم كلمة المرور ذاتها التى وردت فى المقدمة. السلسلة تضم لقطات الفيديو أرقام ٩-١، ٩-٢، ٩-٣.



لقطة الفيديو ٩-١ السير "وينستون تشرشل"، متحدثًا أمام الجلسة المشتركة للكونجرس عام ١٩٤١.

رنت كلمات "تشرشل" الختامية فى عزم كبير.

...نمشى معًا فى كبرياء، فى عدل، فى سلام.[٢]

حين انتهى، رفع إحدى يديه، وأبرز منها أصبعين فى إشارته الأثيرة بحرف "V" إشارة إلى النصر، كما نهض بالحضور على أقدامهم فى نوبة تصفيق حار.

والآن لنقارن بين أسلوب إلقاء الرئيس "ريجان" وذلك الأسلوب للرئيس "جون كيندى" فى خطاب توليه، والذى ألقاه على سلم ذات مبنى الكابيتول بواشنطن العاصمة. كان يوم العشرين من يناير لعام ١٩٦١، يومًا قارس البرودة بريح مرجفة، ودرجة حرارة تبلغ ٢٢ درجة، لكن "كيندى" أقسم اليمين دون أن يرتدى معطفًا أو قبعة. وقف على المنصة منتصب الكتفين مرفوع الرأس، وهو يقول:

لا أعتقد أن أياً منا سيتبادل موقعه مع شعب آخر أو جيل آخر.

عند هذه النقطة بسط يده اليمنى عن آخرها، وصوته القوى يدوى بكلماته الواضحة الملونة بلهجة أهل بوسطن، وذراعه تقسم عباراته مثل قائد أوركسترا لفرقة موسيقية عسكرية.

إن الطاقة، والايمان، والإخلاص التى قدمنا بها إلى هذا العمل سوف تضىء بلدنا وكل من يخدمونه، وإن النور المنبعث من هذه النيران يمكن بحق أن يضىء العالم.

ثم سحب ذراعه اليمنى قريبًا من جانبه وبدأ يقسم كلماته بساعده فقط.

ومن ثم، فيا أيها الأمريكيون...

والآن قام بمد سبابته لتأكيد كلماته.

...لا تسألوا...

بقيت سبابته فى تأكيد كلماته، مربتًا بها على المنصة.

...ما الذى يمكن أن تفعله لكم أمريكا...

ارتفعت سبابته ثانية، وامتدت للحظات، ثم انعقدت تحت إبهامه، مكونة علامته الشهيرة التى سيقلدها بيل كلينتون بعد ذلك. جعلت قبضة "كيندى" تلكم الهواء، مجسدة هدف كلمته (لقطة الفيديو ٥-٣).

...بل اسألوا عما يمكنكم أنتم أن تفعلوه لأمريكا.[٣]

فى الثامن والعشرين من أغسطس لعام ١٩٦٣، وبعد عامين والنصف فقط، وعلى بعد نصف ميل من مكان خطبة "كيندى"، وقف المبجل "مارتن لوثر كينج الابن" على درج النصب التذكارى لـ"لينكولن" وألقى خطابًا كلاسيكيًّا أيضًا. فبعد مسيرة الحقوق المدنية، تحدث الدكتور "كينج" أمام حشد من مائتى ألف شخص.

بسط ذراعيه على اتساعهما، وقال بصوته العميق الطقوسى:

حين ندع الحرية تدق أجراسها فى كل قرية وكل كوخ، فى كل ولاية وكل مدينة...

انخفض صوته وترك يديه تهبطان على المنصة.

...سنكون قادرين على المضى قدمًا نحو يوم يكون فيه كل البشر...

ارتفعت ذراعاه ثانية وقد شبك بين يديه بقوة.

...السود والبيض، والرجال والنساء، والصغار والكبار

انخفضت ذراعاه ثانية، وكذلك صوته، للحظات، ثم بدأ صوته يتصاعد.

...سنكون قادرين على ضم أيدينا لبعضها والتغنى بكلمات الزنجى القديم:

يده اليمنى فقط بدأت فى الارتفاع، ومدها نحو الجمهور (لقطة الفيديو ٩-٢)



لقطة الفيديو ٩-٢: المبجل "مارتن لوثر كينج الابن"، ملقيًا كلمته الشهيرة "لدىَّ حلم"

حر فى النهاية!

تابعت يده اليمنى ارتفاعها مع تصاعد درجة صوته.

حر فى النهاية!

ثم أشار بيده نحو السماء مباشرة، وصوته يبلغ أَوْجَهُ.

شكرا لك يا إلهى فنحن أحرار فى النهاية![٤]

رجل آخر على نفس الشاكلة كانت لديه موهبة "لوثر كينج" فى الخطابة، إنه المبجل "بيلى جراهام"، قال له "ريتشارد نيكسون" ذات مرة: "حين التحقت بالخدمة الدينية فقدت السياسة واحدًا كان ليعد من أعظم من مارسوها"[٥]، كان "نيكسون" يشير بالقطع إلى قدرة "جراهام" على إذهال جماهير سامعيه.

تلك الجاذبية كانت بادية بوضوح فى عام ١٩٦١ خلال حملة "جراهام" الدينية فى إنجلترا فى استاد برمنجهام الممتلئ بمن فيه. كان يرتدى حلة سوداء بسيطة كأى رجل عادى، ووقف مزهوًا خلف منصة الإلقاء، ورأسه الكبير مرفوع عاليًا، وشعر أشقر كث يحدد ملامح وجهه الوسيم، وصوته القوى الذى يطلق الكلمات وكأنها تصدر من مكبر صوت هائل.

ثمة شىء فى الظهور والوقوف فى هدوء للحظات أمام جمهور كبير...

أخذ يرفع ويخفض يديه المعقودتين لتأكيد كلماته المفتاحية.

...إن هذا يرسخ الأمر وينهيه.

ثم قال وهو يرمى بسبابته نحو السماء:

إن ذلك يثبت للجميع أنك لست خجولًا .

ثم أنزل يده، وتوقف متأملًا هنيهة، ثم دفع ذراعه اليمنى، مشيرًا إلى آخر حدود الملعب وهو يقول:

تقولون: "لكن هذه المنزلة بعيدة جدًا عما أنا فيه الآن،" بلى.

ثم أشهر ذراعه اليسرى، وأشار به فجأة نحو السماء.

لكن الله موجود معكم.

ثم مد ذراعيه نحو السماء.

لقد منح رحمته لكم.

ثم مد ذراعيه نحو الجمهور الحاشد.

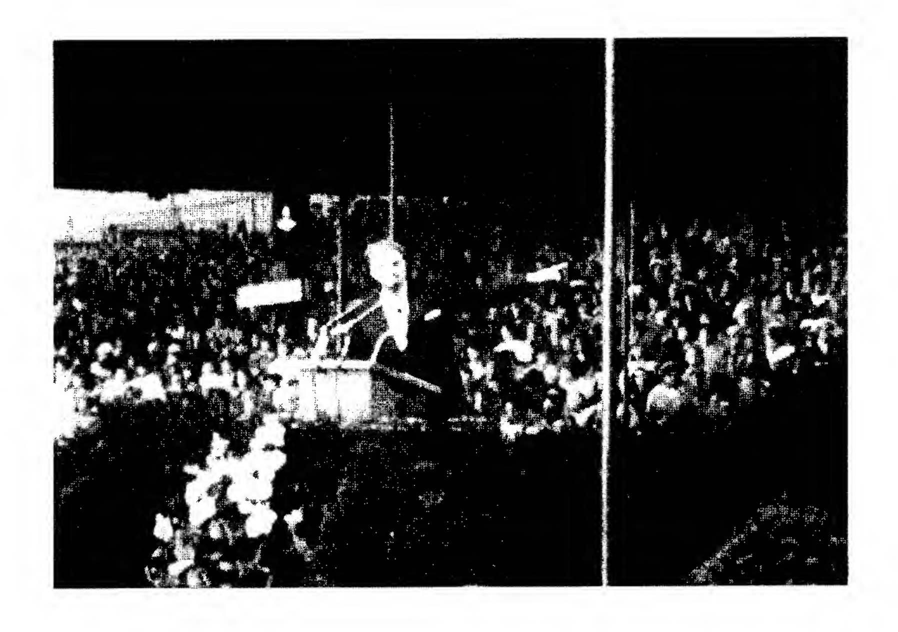
فلا أقل من أن تسير بضع أقدام من أجله، كى تمنحه حياتك. هلموا إلينا، فنحن بانتظاركم.

شبك بين يديه فى جلال للحظات قبل أن يبسط ذراعه اليسرى (لقطة الفيديو ٩-٣)

لينحنِ كل رأس ونحن فى الانتظار.

ثم بدأ "جراهام" فى استجداء جمهوره:

عليكم بالقيام فحسب، فورا، وبسرعة. قوموا بالمئات فى كل أرجاء هذا المكان . وتعالوا.



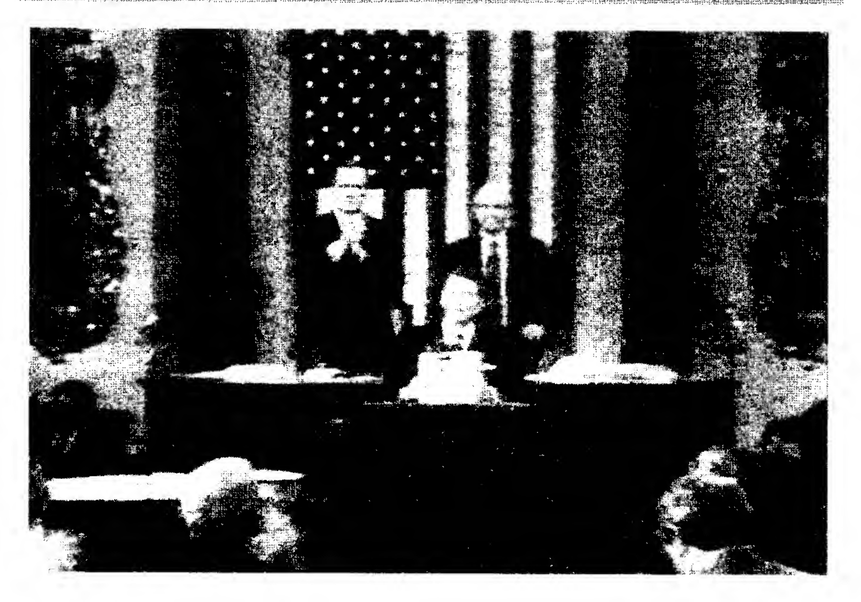
لقطة الفيديو ٩-٣: المبجل "بيلى جراهام"

إن كلا من هؤلاء الخطباء المشاهير استخدموا أياديهم وأذرعهم بشكل معبر. إلا "رونالد ريجان". ففى خطبة وداعه عن حالة الاتحاد، وفى معظم خطبه الأخرى، لم يستخدم ريجان يديه أو ذراعيه مطلقًا.

ففى الوقت الذى كان يلقى فيه خطابه السنوى الأخير، كان التهاب المفاصل قد أصاب يديه فجعلهما بعيدتين عن الكاميرا. إضافة إلى أن خطب حالة الاتحاد تكتب بعناية وتدرج على جهاز العرض، ولذا فإن يدى "ريجان" كانتا ممسكتين بنسخة ورقية احتياطية من الخطبة (لقطة الفيديو ٩-٤)

ملحوظة

هـذا المقطـع من نهايـة الخطاب الأخير لـ رونالد ريجان عـن حالة الاتحاد المشار إليه فى بداية هذا الفصل.



لقطة الفيديو ٩-٤: "رونالد ريجان" مقربًا من حوامل جهاز العرض، وممسكًا بنسخة ورقية من خطبة حالة الاتحاد الأخيرة بالنسبة له.

ولذا، فإن القدرة التعبيرية لـ"رونالد ريجان" عولت على منكبيه العريضين القويين، ورأسه، وملامحه. وتلك العبارات الموحية للناقد التليفزيونى الكبير أوجزت ذلك كله: "... مختالاً برأسه مصدرًا ابتسامته الصادقة...".

إن أسلوب الإلقاء المميز لم يكن بالشىء الجديد على "رونالد ريجان"، ولم يكن نتاج تقلبات الدهر أو تعطل أجهزة عرض الخطابات. لقد برزت تلك المهارة لديه قبل ذلك بثلاثين سنة، خلال فترة مميزة من عمله فى مجال السينما. كلا، ليس لأدائه التمثيلى. فغالبًا ما يساء فهم مهارات التواصل المذهلة لدى "ريجان" باعتبارها نتاج عمله كممثل، فى الوقت الذى لم ير أقل النقاد قسوة فى أدائه ما يستحق الإطراء فى أربعة وخمسين فيلمًا قام بالتمثيل فيها، معظمها من أفلام الدرجة الثانية.

إلا أنه خلال فترة شفق تفصل بين نهاية أيامه فى التمثيل وبداية عمله السياسى كحاكم لولاية كاليفورنيا، تولى "ريجان" مهمة عمل هى التى أظهرت لنا أسلوبه الفريد. فمن عام ١٩٥٤ إلى عام ١٩٦٢، عمل كمقدم لسلسلة مختارات أدبية عرضت على تليفزيون سى بى إس سميت جنرال إليكتريك ثييتر. وكانت مهمته هى إلقاء مقدمات ونهايات لمسرحيات قصيرة أمام الكاميرا.

مقاطع التقديم التى كان يصورها "ريجان" كانت غالبًا ما تصور فى وقت غير الذى تنتج فيه النصوص المسرحية. واستنادًا لكفاءته فى العمل السينمائى، كان "ريجان" غالبا ما يسجل فواتح وخواتيم أعمال عديدة فى المرة الواحدة فى استديو متواضع، مع كاميرا وحيدة وطاقم إنتاج. ومع هذا كان عليه أن يطبع كلماته وشخصيته على عدسات الكاميرا ومنها إلى المشاهدين الذين لن يروه لأشهر، إن لم يكن لسنوات، وحتى لعقود بعد ذلك. ولكى يبقى مشاهدة أعماله مرحبًا بها من قبل العائلات الأمريكية فى منتصف القرن العشرين، كان على "رونالد ريجان" أن يقدم نفسه كواحد من العائلة، كان عليه أن ينال تعاطفهم، أن يكون كلامه حوارًا معهم.

لقد طور هذه القدرة لديه حتى قبل عمله فى السينما، ففى مطلع الثلاثينات، عمل كمعلق رياضى بمحطة إذاعية فى "ديس موينت" بولاية "أيوا". كانت مهمته هى الجلوس فى الاستوديو، ليصف من خلال شريط تلغراف متواتر الأحداث لحظة بلحظة مباريات فريق "تشيكاجو كبز" فى البيسبول، كما لو كان فى الملعب. وسريعا، تعلم "ريجان" فن طبع شخصيته عبر الزمن وعبر المسافات، وفى بيوت جمهوره.

مع انتقاله للعمل بهوليوود نهاية الثلاثينات، كان قد أتقن أسلوبه الجذاب هذا. وقد ساعده فى ذلك ولا شك النموذج القدوة الذى تمثل فى الرئيس "فرانكلين روزفلت"، والذى كانت خطبه الإذاعية الودودة تأسر إليه الناس فى زمنه. بعد ذلك، وبعد عقدين تقريبًا وبعد عمله فى كم هائل من الأفلام والأدوار التليفزيونية، أصبح أسلوب إلقاء "رونالد ريجان" الحوارى علامته المميزة.

إحدى حلقات جنرال إليكتريك ثييتر لعام ١٩٥٤، تبرز ذلك بجلاء. وقف "رونالد ريجان" الشاب قوى البنية، بذات الشعر المائل جانبًا - وذات اللون - الذى كان عليه فى خطاب حالة الاتحاد عام ١٩٨٨، وقف أمام جدار عار من اللون بالاستوديو وقد حفته الأضواء، وقد اكتسى بمعطف صوفى حسن التفصيل، مبرزًا منديل جيب محكم الرسم، استند بذراعه اليمنى فى بساطة على أحد مصابيح المسرح وترك يده اليسرى بأريحية فى جيب بنطاله (لقطة الفيديو ٩-٥).



لقطة الفيديو ٩-٥: "رونالد ريجان" فى جنرال إليكتريك ثييتر.

ملحوظة

إذا أردت مشاهدة هذا المقطع لـ"رونالد ريجان" على مسرح جنرال إليكتريك مع التعليق، زر الموقع الإلكترونى www.powerltd.com/tpp واستخدم كلمة المرور ذاتها التى وردت فى المقدمة.

افتتح الحلقة بهذه الكلمات:

خلال لحظات، وتلبية للعديد من الطلبات، سنقدم فيلمًا لـ" جيمس دين" يمتاز بأدائه فيه هنا بمسرح جنرال إليكتريك.

انخفض صوته مع آخر كلمة، متممًا منحنى عبارته.

لقد كان أداءً ساعد فى لفت الانتباه لموهبته فى كل أرجاء البلاد، ونحن نقدم هذا النص كإحدى العلامات المميزة فى مشواره نحو أعظم أدوار فى حياته المهنية القصيرة.

انخفض صوته مع آخر كلمة، متممًا قوس عبارته.

من عمل منا مع "جيمس دين" يحمل صورة جهاده الشديد نحو هدف يسعى نحوه، والعجيب أن تلك هى قصة الغلام الذى يجسد شخصيته هذه الليلة.

أتم قوس عبارته وتوقف وقفة تنظيم، ثم تابع.

"إيدى ألبرت" هو الراوى، "ناتالى وود" تلعب دور الفتاة، فى قصة "شيروود أندرسون" "أنا أحمق." . [٧]

كانت الخصال كلها حاضرة: "...يختال هازًا رأسه والبسمة الصادقة على وجهه..." كان لديه كل الدفء والإخلاص الذى منحه بالنهاية "ملايين الأصوات" ولم يحرك يديه أو ذراعيه قط!

صدر فيلم تجارى يسمى Ronald Reagan: The Great Communicator يحوى العديد من مقاطع الفيديو من أكثر مائة مناسبة لظهور رئاسى خلال سنوات رئاسته الثمانى. فى كل هذه المقاطع، نادرًا ما استخدم يديه وذراعيه. ومع هذا، فقد كان سحر "ريجان" فى كل مقطع يبدو مشعًا، متجسدًا فى رأسه المختال، وابتسامته الصادقة، وشعره المائل، وتلك العينين البراقتين، وإيقاعه الوقور، وصوته الرنان.

الحوار والإحساس بالآخر

قارن بين أسلوب "رونالد ريجان" الحوارى وبين الخطباء الأربعة الذين عرضوا فى بداية هذا الفصل. لقد كان "ونستون تشرشل"، و"جون كيندى"، و"مارتن لوثر كينج الابن"، "وبيلى جراهام" يستخدمون جميعًا أيديهم وأذرعهم فى إشارات أداء درامية أقرب لفن تصميم الرقصات. والأربعة كانوا يملكون أصواتًا قوية رنانة أقرب إلى أصوات الأوبراليين. وفوق ذلك، فإن أول اثنين من الأربعة، "تشرشل" و"كيندى"، كانا زعيمين وطنيين وكانا يتحدثان من علٍ، تجاه جماهيرهما بالأسفل، مطالبين الجماهير الارتقاء إلى مستواهما الرفيع. والاثنان الآخران، "كينج" و"جراهام"، كانا قادة دينيين وتحدثا أيضا من علٍ، مطالبين جماهيرهما بالارتقاء إلى مستوى سلطتهما العالية.

أما "رونالد ريجان"، فقد خاطب جماهيره من ذات المستوى، وكأنه واحد منهم. كان "تشرشل" و"كيندى" و"كينج" و"جراهام" يفرضون شخصياتهم بقوة حتى يصل صدى كلامهم إلى مؤخرات قاعات جماهيرهم المكتظة ويلامس قلوبهم؛ أما "ريجان" فقد كان بكل الرفق يطبع شخصيته فيشعر بها العائلات فى غرف معيشتهم. إنها المهارة التى بدأها فى الإذاعة وأتقن أداءها خلال السنوات الثمانى التى عمل بها فى مسرح جنرال إليكتريك، نافذا بشخصيته إلى غرباء غير مرئيين له عبر فجوة زمنية ومكانية ضخمة؛ تلك المهارة التى انتقلت به من "أيوا" إلى "هوليوود" ومنها إلى حكم "كاليفورنيا" وإلى "واشنطن" فى نهاية الأمر.

إن جوهر أسلوب "ريجان" كان يتمثل فى قدرته الفذة فى التوحد الكامل مع جمهوره فى كل موضع، وعبر أية أبعاد، ليجعل أى فرد فى أى جمهور يشعر كأنه "يتحدث إليه فقط "

أسلوبه الحوارى استتبت له تبادل الإحساس بشكل تلقائى. فليس هناك من رئيس أمريكى حاز على معدلات التأييد التى حظى بها "رونالد ريجان". كانت لديه القوة التى لا تقاوم لتحريك كل شىء، وكل جمهور، وفى كل وقت.

قد لا تحظى بمهارات "رونالد ريجان" الكبرى، لكنك تستطيع استخدام قائمة مهاراته الحوارية كنموذج للاقتداء وتكييفها فى أسلوب أدائك الخاص. قلد أسلوب "رونالد ريجان" مع الاحتفاظ بشخصيتك المستقلة.

"باراك أوباما" قام بمحاكاة أسلوب "رونالد ريجان"، ففى حين كان إلقاؤه المثير لخطبته الفارقة فى المؤتمر الوطنى للحزب الديموقراطى عام ٢٠٠٤، فى قاعة "فليت سنتر" الكبرى (والذى ناقشناه فى الفصل الثانى) كان يعكس الأسلوب البلاغى المحرك لـ"جون كيندى"، و"مارتن لوثر كينج"، إلا أن أسلوب حديثه فى أماكن التجمع الأصغر - خطابات الحملة، حملات التبرع، لقاءات دار البلدية، المناظرات التليفزيونية، اللقاءات التليفزيونية - حيث يكون أكثر استعدادًا للتواصل مع الجماهير. يكون أقرب إلى أسلوب "ريجان" التلقائى الحوارى. وفى مقال رائع، من تقرير لـ"أليك ماكجيليس" من حملة "أوباما" الانتخابية عام ٢٠٠٨ نورد مايلى:

كان خطاب "أوباما" الفارق فى المؤتمر العام للحزب الديموقراطى لعام ٢٠٠٤ فى "بوسطن" علامة أشارت لتمكنه من إحساس الخطابة. لكنها أظهرت وجهًا واحدًا منه كمؤد بليغ: حيث يقرأ نصًا مكتوبًا من شاشة عرض... الكم الأكبر من حجم حديث "أوباما" فى الحملة كان فى شكل خطبة حملات انتخابية معدة بطول ٤٥ دقيقة يلقيها دون أوراق، عدة مرات فى اليوم على مدار عام كامل تقريبًا... الخطب السياسية غير المكتوبة أطلقت له العنان وكانت أكثر تحريرًا له من الخطب المكتوبة... وبخلاف السمعة المعروفة عن "أوباما" باعتباره خطيبًا ناريًا يبرع تحديدًا فى حديث المجردات، فإن الكثير من خطب "أوباما" كان بنبرة حوارية.[٨]

فى سيرة "باراك أوباما" الذاتية التى حققت أفضل مبيعات، *The Audacity of Hope*، أشار "أوباما" كثيرا إلى "رونالد ريجان"، ورغم أنه، وباعتباره ديموقراطيًا شابًا، اختلف كثيرًا مع سياسات الرمز الجمهورى الكبير، إلا أن أوباما عبر عن انبهاره بمواهب "ريجان". قال "أوباما" مشيرًا إلى قدرات هذا الخطيب

العظيم فى حث الأمريكيين: "إننى أدرك قدرته على إعادة اكتشاف القيم التقليدية للعمل الجاد، والوطنية، والمسئولية الفردية، والتفاؤل، والإيمان. لقد وجدت رسالة "ريجان" قبولاً لدى الجمهور الذى حدثه... وذلك لمهاراته كمتواصل"[٩] لقد أدرك "أوباما" وتبنى بشكل جلى دافئ وذى أريحية أسلوب تواصل الرئيس الأربعين لأمريكا فى رحلته هو ليكون الرئيس الرابع والأربعين لها.

لقد كان تأثير "ريجان" بليغًا وواضحًا حتى على الكاتب المحافظ البارز، "جورج ويل"، والذى تجاوز حدوده الحزبية حين رشح "أوباما" لخوض الانتخابات الرئاسية. فى عموده المنشور فى وول ستريت جورنال، لاحظ "ويل" أن أوباما يشترك مع "ريجان" فى صفات أساسية. لقد قام الكاتب الجمهورى بامتداح السياسى الديموقراطى "أوباما" قائلًا: "بالنسبة لأمة متوترة كحالنا، ومتمردة على التعقيد السياسى الحالى، فإن "أوباما" يوفر نبرة اعتدال لطيفة... و"رونالد ريجان" فى النهاية هو الذى أشاع أهمية الملاطفة فى الترويج للمبادئ المحافظة""[١٠]

إن "باراك أوباما" أخذ بنصيحة "ويل" - ونصائح كثيرين أُخر - فحمل مزيجًا من خطابته النارية والاعتدال اللطيف إلى حملته الانتخابية. وفى الفصل التالى، سنعرض تحليلًا مفصلًا للتكنيك، والأسلوب، والطريقة التى استخدمها فى خلق ما عرف لاحقًا بـ "ظاهرة أوباما" - والتى بإمكانك أن تستخدمها لتكون الخطيب القوى.



الفصل
١٠

ما يمكن أن يتعلمه كل خطيب من "باراك أوباما"

"أنا لم أسمع من قبل شخصًا يتحدث مثله... إنه يتحدث كما لو أنه يوجه الحديث لك أنت، لا لجمهور غفير" .

— "ريان ماركو"
رئيس شباب الديموقراطيين بـ"ماكون كونتى"، "إلينوى"[1]

الظهور الأول

إن الخطاب الفارق الشهير لـ"باراك أوباما" فى المؤتمر العام للحزب الديموقراطى عام ٢٠٠٤، اعتبره الكثير نقطة البدء فى رحلة صعوده السياسى؛ لكن خطبة سبقت ذلك بعامين كانت هى المحرك الأول لمشواره السياسى. ففى الثانى من أكتوبر لعام ٢٠٠٢، وفى الوقت الذى أعلن فيه الرئيس "بوش" والكونجرس عزمهما المشترك على استصدار تفويض بغزو العراق، قام "أوباما"، الذى كان حينها سيناتور ولاية "إلينوى"، بالتحدث أمام تجمع لمناهضى الحرب فى "فيدرال بلازا" بشيكاغو. وقد أوردت مجلة *ذا نيو ريببليك* شهادة عيان على هذا الخطاب:

كان المفترض بـ" جيسى جاكسون" أن يكون الخطيب لحدث ذلك اليوم. لكن "أوباما"، الذى ارتدى مشبك سترة مطبوعًا عليه جملة" الحرب ليست خيارًا"، هو الذى سرق الأضواء. خطبة "أوباما" التى احتوت ٩٢٦ كلمة أدانت الحرب بالقول: "إنها حرب حمقاء. حرب طائشة. حرب لا تقوم على العقل بل على العاطفة. على أساس سياسى لا على أساس مبدئى" فألهبت مشاعر الجماهير. تقول" جينيفر سبيتز"، أحد منظمى التجمع: "لقد كنت هناك وسمعته وهو يلقى هذه الخطبة وقلت من هذا الرجل؟" وأخيرا استدارت نحو من بجوارها وقالت إنه يصلح لأن يكون رئيسا!" [٢]

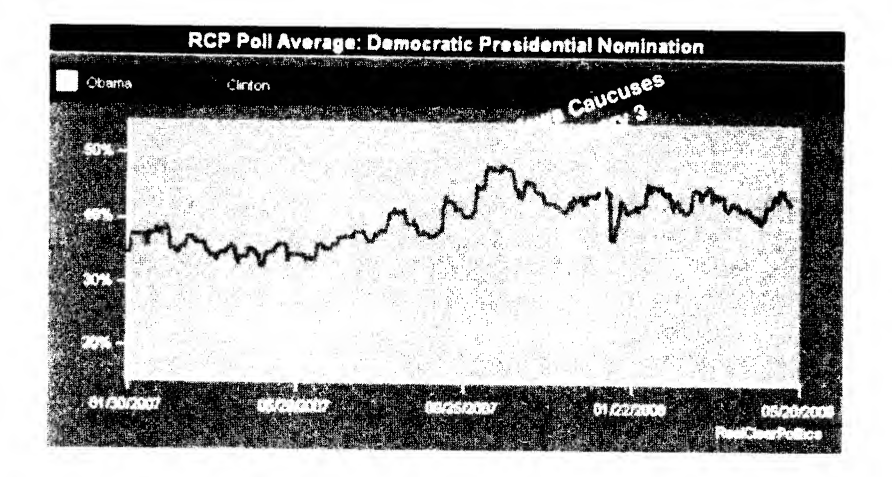
وبعد عام والنصف، فى مارس ٢٠٠٤، أشعل "أوباما" حماس جماهير الحزب الديموقراطى. فى انتخابات مستعرة بين سبعة مرشحين للفوز بمقعد مجلس الشيوخ عن ولاية "إلينوى" (وقد كانت ذات أهمية لـ"أوباما" فى مجريات الانتخابات الرئاسية المقبلة التى خاضها)؛ انتهت بفوز "أوباما"، وبثلاثة وخمسين بالمائة من الأصوات، فى حين حصل أقرب منافسيه على ثلاثة وعشرين بالمائة.[٣] وليس ببعيد من ذلك التاريخ، قام السيناتور "جون كيرى"، مرشح الحزب الديموقراطى للرئاسة، بدعوة النجم الساطع "أوباما" ليلقى الكلمة الرئيسة فى المؤتمر العام ومنحه فرصة للمجد.

وفى مايو من عام ٢٠٠٤، وقبل شهرين من هذه الخطبة الفاصلة فى المؤتمر العام، نشرت مجلة "نيويوركر" عرضًا مطولاً عن "باراك أوباما" وحملته لمقعد مجلس الشيوخ. كان عنوان المقال: "المرشح،"[٤] وقد وصف المقال أثر "أوباما" الكاريزمى على الناخبين فى "إلينوى". أجزاء كبيرة من هذا المقال أعيدت بكاملها فى مراحل الانتخابات الرئاسية الأولية ثم الانتخاب النهائى فى العام ٢٠٠٨ مع تغيير طفيف تمثل فى استبدال جمهور "إلينوى" بجموع الجماهير العريضة فى الولايات المتحدة بأسرها، وكلا الفريقين تفاعل بشكل إيجابى مع مهارات الخطابة الرفيعة لدى "أوباما".

ظاهرة "أوباما"

ركزت حملة الانتخابات الرئاسية لعام ٢٠٠٨ وهى الأطول والأشرس فى التاريخ السياسى الأمريكى، بشكل أساسى على قوة السيناتور "أوباما" كخطيب، ونجم جذاب ، وقد هاجمت سلاح جاذبيته كثيرًا منافسته الرئيسية على الترشيح الرئاسى عن الحزب الديموقراطى، السيناتور "هيلارى رودهام كلينتون". فقد زعم موقعها الإلكترونى أن حملته "ليست سوى كلمات".[٥] وميزت بين الحملتين بقولها "الكلام فى مقابل الأفعال" حتى منافسه الجمهورى، السيناتور "جون ماكين"، دعا الناخبين بألا ينخدعوا بدعوته الفارغة عن التغيير وإن تحلت بالبلاغة.[٦]

لقد كانت قدرة أوباما على الحديث عن التغيير هى التى دفعته من صفوف المغامير إلى أن يكون نجمًا بازغًا، هى التى دفعته لأن يتحول من منافس ضعيف إلى مرشح، ومن مرشح إلى فائز بالانتخابات. مشواره الحماسى فى الانتخابات التمهيدية ضد "كلينتون" ترصده الخطوط البيانية المتقاربة فى الرسم البيانى المعروض بالشكل ١٠-١ من الموقع الإلكترونى www.realclearpolitics.com وهو موقع إحصائى استخلص متوسط نتائج استطلاعات الرأى العام، من بينها استطلاعات، مؤسسة "جالوب"، وجريدة "يو إس توداى"، "سى بى إس"، "نيويورك تايمز"، "سى إن إن"، و"فوكس نيوز".[٧]



الشكل ١٠-١: متوسط نتائج استطلاعات الرأى لترشيحات الرئاسة عن الحزب الديموقراطى

يبدأ الشكل بتاريخ يناير ٢٠٠٧، وقبل عام كامل من أول انتخابات تصفية للحزب عبر البلاد وقبل أسبوع من إعلان "أوباما" ترشحه بشكل رسمى. فى تلك المرحلة، "هيلارى كلينتون"، وهى واحدة من كبار المتنافسين الديموقراطيين، كانت تعد، إلى حد كبير، المرشح المفترض للحزب الديموقراطى. كان لديها العلاقات، وحظيت بالقاعدة، وتوفر لها الدعم، ناهيك عن تفوق فى استطلاعات الرأى بمقدار ٣٤,٦٪ على جميع المرشحين الآخرين، وبما يزيد بمقدار الضعف على "أوباما" الذى حاز على ١٧,٦٪.

بعد عام، وفى الثالث من يناير لعام ٢٠٠٨، وفى الاختبار الرسمى الأول بالحملة الرئاسية، وهى الانتخابات الحزبية بـ"أيوا"، حقق "أوباما" مفاجأة بتحقيق المركز الأول، بحصوله على ٣٧,٦٪ من الأصوات، فى حين احتلت "كلينتون" المركز الثالث بـ ٢٩,٥٪. وفى فبراير وبعد ستة أسابيع فحسب من فوزه فى "أيوا"، قفزت استطلاعات الرأى بـ"أوباما" على نحو حاد متجاوزة به معدلات "كلينتون" المتهاوية، مانحة إياه المركز الأول للمرة الأولى، بـ ٤٥,١٪ مقابل ٤٣,٩ لـ"هيلارى". تتابع صعوده الدرامى خلال أحد عشر انتصارًا متتاليًا مقصيًا كل منافسيه باستثناء "كلينتون".

عند هذه المرحلة، أصبحت حملة الترشيح الحزبية صراعًا سياسيًا مستعرًا زاد من حدة سيل منهمر من الاتهامات والاتهامات المضادة عبر وسائل الإعلام وشبكة المعلومات. لقد صارع كلا المرشحين بضراوة عبر كل أرجاء البلادمن ولاية إلى ولاية، وأثناء ذلك، ترنحت أرقام استطلاعات الرأى بشكل مستمر، مضيقة وأحيانًا موسعة الفجوة الضيقة التى تفصل بينهما. وبالنهاية، انتصر "أوباما"، وأصبح المرشح الرئاسى للحزب الديموقراطى. وانطلق للانخراط فى صراع لا يقل حدة إن لم يكن أكبر مع "جون ماكين"، المرشح الجمهورى. وقد تأرجحت أرقام الاستطلاعات فى تلك الحملة أيضًا.

ثمة عوامل كثيرة ساعدت على التأرجح فى أرقام نتائج الاستطلاعات، من بينها: النتائج المفاجئة، الحماقات غير المقصودة، البيانات محل الجدل، العلاقات المثيرة للجدل، الإعلانات التحريضية، مغالاة الإعلام، الأزمة الاقتصادية، المناورات السياسية، التأييدات المؤثرة، استقطاب الكتل الانتخابية، التعقيدات البيزنطية للعملية الانتخابية - وكل هذا العوامل خارجة عن نطاق تركيز هذا الكتاب.

ما يعنينا هنا هو أن "أوباما"، الذى كان عضو مجلس شيوخ مغمورًا وذا خبرة محدودة، تمكن من تحقيق النصر فى حملتين متتاليتين: الأولى أمام "كلينتون"، والتى كان يفترض بأنها المرشح الأوفر حظًا مدعومة بالكثير من أوراق الاعتماد الجوهرية، والثانية فى مواجهة "جون ماكين"، بطل الحرب المبجل صاحب أوراق اعتمادية أيضا لا تقل عن صاحبته. إن الصعود الصاروخى لـ"أوباما" بدأ بخطبته الخالدة ذات الست عشرة دقيقة واستمر هذا الصعود حتى الترشيح الديموقراطى للرئاسة، ثم الفوز بالرئاسة ذاتها، وذلك يرجع للقبول الإيجابى الكبير لدى الناخبين لمهارات الإلقاء الباهرة التى يمتلكها، والقبول الإيجابى لدى الجمهور لسلوكه كخطيب بارع.

الخطيب البارع

فى الفصل الخامس، قلنا إن القول الشائع بأن "مهارة الخطابة موهبة فطرية وليست سلوكًا يُكتسب" هو سوء فهم هدام يمكنه أن يعيق عملية تعلمك، فالتغيير هو بلا شك أمر ممكن، وهو ما اتضح لنا فى حالة الرئيس "جورج دبليو بوش" و"بيل كلينتون"، فكل منهما أحدث تغييرات وتحسينات مهمة فى أسلوب إلقائه.

و"باراك أوباما" يعد بكل المقاييس، خطيبًا جيدًا جدًا، إن لم يكن عظيمًا. لكن موهبته تلك لم تبزغ من مولده أو من قدرات سحرية غامضة لديه. يقول أحد زملاء دراسته السابقين لـ"الواشنطن بوست"،"كان هناك تسليم لدينا بأن هذا رجل موهوب جدًا فى التعامل مع الكلمات." لكن الزميل السابق تابع قائلا: "إن هذه المواهب البلاغية والخطابية من الواضح أنها تطورت وبلغت نضجها الكامل خلال مشواره السياسى".[٨]

إن "أوباما" يستعين بمجموعة تقنيات متاحة تمامًا، يمكنك أنت أيضًا استخدامها، وقد تعلمتها بالفعل فى هذا الكتاب. فلنتم دراستنا لظاهرة أوباما من خلال إعادة استعراض لأهم ما ورد فى الفصول الأساسية بهذا الكتاب، كى نحدد السلوك الذى اتبعه حتى يستدر هذا القبول الإيجابى - السلوك الذى يمكنك أنت أيضا تبنيه.

الفصل الرابع: التدريب اللفظى

لقد تناول هذا الفصل التقنية القوية المبخوسة القدر، وهى التكرار اللفظى: أى تنقيح الخطاب من خلال التحدث به بصوت عالٍ خلال بروفات على الإلقاء. وقد مارس "باراك أوباما" التكرار اللفظى. ففى تحقيقها عن أسلوب إلقائه نقلت الـ"واشنطن بوست" عن "أوباما" قوله:

"إن منهجى العام هو الممارسة، الممارسة، الممارسة. لقد ازددت خبرة وفهمًا لما ينبغى فعله وما لا ينبغى، ومتى أوشك على المبالغة فى الإطالة ومتى أكون مباشرًا. وبجانب الحملات الانتخابية التى خضتها، فإننى دائمًا ما كنت مؤمنًا بأن أحد أفضل الأشياء التى تعلمت من خلالها الحديث أمام العامة كانت التدريس - حيث تقف أمام ثلاثين أو أربعين طفلًا محافظًا على درجة جذب انتباههم وإثارة اهتمامهم بما تقول".[٩]

الفصل السادس: الحوار الثنائى، إيماءات الرءوس، قراءة رد الفعل/ تعديل الخطاب

ركز هذا الفصل على الاتصال بأفراد جمهورك من خلال الانخراط معهم فى حوارات ثنائية ودفعهم لمبادلة الإيماء. وقد طبق "باراك أوباما" هذه التقنيات فى حملته لمقعد مجلس الشيوخ عن ولاية "إلينوى" فى عام ٢٠٠٤. ففى عرضها القيم ذكرت مجلة "نيويوركر" مثالين متعلقين بهذا. الأول كان فى تجمع لشباب منفتحين من الديموقراطيين فى مركز محلى بـ"ماكون كونتى"، فى ولاية "إلينوى". فبعد خطبة "أوباما" أمام شباب الحزب، قالت "ريان ماركو"، رئيسة المجموعة: "أنا لم أر متحدثًا مثله من قبل... فهو يبدو كما لو كان يتحدث إليك بشكل شخصى، لا إلى جمهور غفير بكامله".

بعد ذلك، وحين كان يتحدث إلى جمهور أقل انفتاحًا، مجموعة من أعضاء اتحادات التجار - اتحاد تجار صناعات البناء والذين كانوا يؤيدون غريمته فى الانتخابات التأهيلية بالولاية، عدل "أوباما" خطابه ليحوى رسالة ضمنية. وكانت النتيجة: "بدأت الرءوس فى الإيماء ببطء، واستقرت أفكاكهم، وهو يسعى بأهداف كلمته إلى مراميها".[١٠]

الفصل السادس: فكر بضمير المخاطب

فى نقاشنا بالفصل السادس حول تأثير كلمة "أنت ومضاعفاتها" رأينا كيف استخدم "أوباما" هذه الكلمة على نحو استراتيجى خلال حملته لنيل الترشح الديموقراطى للرئاسة: على موقعه الإلكترونى، وفى خطاباته، وتحديدًا فى خطابه الذى تلا فوزه المفاجئ بترشيح ولاية "أيوا". ومع أن الهدف الأساسى من هذا الكتاب هو كيفية عرض رسالتك، إلا أن الرسالة ذاتها تعد جزءًا لا يتجزأ من المهمة بكاملها. فكر فى هذين العنصرين : "ما تقوله، وكيف تقوله".

ولكى نبرز موهبة "أوباما" فى الحديث العام، ركزنا على مهارات إلقائه؛ ولكى يكون عرضنا شاملًا ودقيقًا، فمن المهم أن نتعرض لمهاراته فى حبك خطبته. فبخلاف معظم السياسيين الآخرين، يُعرف عن "أوباما" أنه من يكتب نص كلمته بنفسه ولا يكلها إلى كتاب الكلمات المحترفين. وهو بذلك يقوم بتطبيق إحدى طرق تطوير النص التى تعلمتها فى الفصل الرابع، وهى: تولى المسئولية عن الكلمة. وعلى نحو مميز، كتب "أوباما" خطبته الفارقة عام ٢٠٠٤ بنفسه.

خلال خطبه، يستخدم "أوباما" ذات الأساليب البلاغية التقليدية التى يستخدمها غيره من الكبار فى ميدان الخطابة. لكننا سنركز بشكل رئيسى على خطبة عام ٢٠٠٤، وعلى خمسة أنواع فقط من المجاز التى استخدمها ووظفها بشكل فعال:

- الطباق
- الجناس
- التوكيد اللفظى
- النوادر
- الكرة الدوارة

ملحوظة

إننى ممتن للغاية لموقع البلاغة الأمريكى الممتاز www.americanrhetoric.com لتعريفاته الاصطلاحية للمفاهيم الأربعة الأولى.

الطباق

الطباق هو أداة بلاغية غرضها إحداث التوازن حيث طرح فكرتين متقابلتين جنبًا إلى جنب. ويكون هذا عادة من خلال تركيبات لغوية متوازية؛ أفكار متقابلة فى شكل عبارات أو فقرات أو جمل متجاورة.

خطاب "إبراهام لينكولن" فى "جيتسبرج" حوى هذه الجمل الطباقية:

قد لا يلاحظ العالم، وقد لا يذكر طويلًا ما نقوله هنا، لكنه لن ينسى أبدا ما فعلناه هنا."[11]

وكذلك الحال بالنسبة لخطاب تولية "جون كيندى" الرئاسة:

فيا أيها الأمريكيون: لا تسألوا عما يمكن لأمريكا فعله لكم، بل اسألوا عما يمكنكم فعله من أجل أمريكا. ويا أيها العالم: لا تسألوا عما يمكن لأمريكا فعله لكم، لكن اسألوا عما يمكننا معا فعله من أجل حرية الإنسان."[12]

وكذلك الحال فى خطاب "أوباما" التاريخى عام ٢٠٠٤.

لا توجد أمريكا ليبرالية وأمريكا محافظة - بل توجد الولايات المتحدة الأمريكية."[١٣]

الجناس

الجناس هو أداة بلاغية غرضها التأكيد تتشكل بتكرار الحروف (أو الأصوات) الساكنة فى كلمتين مختلفتين أو أكثر عبر جمل، أو فقرات، أو عبارات متتالية.

لاحظ تكرار وقوع صوت "اللام والنون"فى خطبة تولية "كيندى":

نبدأ صفحة جديدة- ولنذكر كلا الطرفين أن التحضر بغيتنا."[١٤]

وكذلك تكرار وقوع صوت "السين" و"الشين" فى خطاب "أوباما" عام ٢٠٠٤.

هل نشارك فى سياسات السخرية أم نشارك فى سياسات الأمل؟"[١٥]

وكذلك لاحظ تكرار وقوع صوت الـ"ت" فى خطاب انتصاره يوم الانتخابات، فى الرابع من نوفمبر لعام ٢٠٠٨.

"لنقاوم نزعة السقوط فى تحزبات وتشرذمات وعدم نضج تسممت سياستنا منها لزمن طويل" .[١٦]

التوكيد اللفظى

والتوكيد اللفظى هو من أشكال التكرار الذى يقع بتكرار الكلمة الأولى أو مجموعة

كلمات فى جملة، أو فقرة، أو عبارة واحدة وذلك فى بداية أو قرب بداية جمل أو فقرات أو عبارات متتالية؛ أو تكرار الكلمة أو الكلمات الافتتاحية فى مجموعة جمل أو عبارات متتالية.

ففى خطبته أثناء الحرب العالمية الثانية، كرر السير "وينستون تشرشل" رئيس الوزراء البريطانى كلمة "سوف" فى إحدى عشرة عبارة متتالية فى فقرة واحدة:

لن نتراجع أو نفشل. سوف نحارب حتى النهاية. سوف نحارب فى فرنسا، سوف نحارب فى البحار وفى المحيطات، سوف نحارب بما فينا من ثقة زائدة وبما فى الهواء من قوة عالية، سوف ندافع عن جزيرتنا، مهما كلفنا ذلك، سوف نحارب على الشواطئ، سوف نحارب فى المطارات، سوف نحارب فى الحقول وفى الشوارع، سوف نحارب فى التلال؛ ولن نستسلم.[١٧]

وفى خطاب الحقوق المدنية التاريخى، كرر "مارتن لوثر كينج" المبجل عبارة "لدىّ حلم" ست عشرة مرة متتالية.

وفى خطبته عام ٢٠٠٤، استخدم "أوباما" كلمة "لو" فى خمس عبارات متتالية. (راجع الفصل الثانى، لقراءة هذا النص)

وبعد أربعة أعوام، وباعتباره المرشح الديموقراطى للرئاسة، قام "أوباما" بجولة مثيرة فى الشرق الأوسط وأوروبا. وبخلفيته الخطابية المعروفة، كان على دراية تامة بزيارة الرئيس "كيندى" التاريخية إلى برلين، وخطبته الشهيرة: " أنا برلينى".

فى السادس والعشرين من يونيو عام ١٩٦٣، خاطب "كيندى"، وقد وقف فى ظلال جدار برلين الشهير، حشدًا هائلًا وأثنى على المدينة باعتبارها حصنًا للحرية ضد الشيوعية المتنامية. وخلال خطبته، استخدم "كيندى" التوكيد اللفظى موجهًا دعوة للعالم أجمع، بقوله: "دعهم يأتوا إلى برلين" حيث كررها أربع مرات.

وبعد خمسة وأربعين سنة وشهر واحد، وفى الرابع والعشرين من يوليو عام ٢٠٠٨، خاطب "أوباما" حشدًا هائلًا يقدر بما يزيد على ٢٠٠,٠٠٠ شخص. وقد استحضر روح "كيندى" بالثناء على المدينة وموجها الدعوة للعالم بتكراره عبارة "انظروا إلى برلين" فى ست جمل متتالية من خطبته.

اللطائف

وهى قصة إنسانية موجزة، وليست نكتة.

لقد جعل "رونالد ريجان" من اللطائف علامة مميزة لمعظم خطاباته، بتكراره الإشارة إلى أشخاص معينين وقصصهم المبهجة، قاصدًا بذلك الوصول إلى هدفه الأكبر. حقيقة الأمر أن "ريجان" أرسى عرفًا، قلده فيه رؤساء لاحقون، بدعوة مواطنين بارزين للجلوس بشرفة قاعة الكونجرس أثناء إلقائه بيان حالة الاتحاد والنهوض لتميزهم من الحضور أثناء الخطبة.

على نحو مشابه، وفى خطبته التاريخية عام ٢٠٠٤، استعمل "باراك أوباما" إحدى النوادر التى تحكى قصة إنسانية. لكنها اقتصرت على السرد فقط.

قابلت شابًا يدعى "شاموس" فى قاعة جمعية المحاربين خارج الحدود وكان قاصدًا التجنيد فى الأسبوع التالى. وبينما كنت أستمع إليه وهو يشرح لى سبب إقباله على التجنيد، وهو الإيمان الكامل بهذه البلاد وبقادتها، وحبه الشديد للواجب وخدمة الوطن، وجدت أن هذا الشاب هو كل ما يتمنى أى منا أن يجد فيه طفله.[١٨]

الكرة الدوارة

فى الفصل السادس قرأنا شيئًا عن الكرة الدوارة، وهى عبارات تضيف قيمة للخطاب فى شكل منفعة أو نداء للقيام بالفعل. وأحد مواطن قوة حديث "أوباما"

كان يتمثل فى رصانة رسالته وتماسكها، فطوال حملته كان التركيز على الدعوة للتغيير. وخلال المناظرة الانتخابية الأخيرة فى الخامس عشر من أكتوبر عام ٢٠٠٨، وفى كلمته الختامية، أوجز "أوباما" أوجه التغيير التى كان يعرضها ثم انتهى بالجملة الدوارة.

إننى مقتنع تمام الاقتناع بأن بإمكاننا تحقيق ذلك، وأنا أسألكم أصواتكم، وأعدكم أنه فى حال منحتمونى الشرف العظيم بالخدمة كرئيس للبلاد، فسوف أعمل كل يوم، بلا كلل، نيابة عنكم، ونيابة عن المستقبل الذى نرجوه لأطفالنا.[١٩]

وبعدها بعشرين يومًا، منحه الناخبون الشرف العظيم بالخدمة كرئيس لهم.

الفصل السابع: التحدث بلغة الجسد

فى هذا الفصل، تعلمت مهارة مركبة واحدة وهى الاتصال البصرى، وبسط اليد، وتفعيل ملامحك، والتى تشكل معًا العناصر الرئيسية للإلقاء فى فعل موحد واحد. وإليك إشارة موجزة عن كل عنصر كما يظهر فى أسلوب "أوباما".

التواصل البصرى. إن التواصل البصرى القوى لدى "أوباما" يظهر بجلاء فى كل أشكال الخطابة لديه، لكنه يكون أشد وضوحًا حين يتحدث عبر العارض الإلكترونى. فى هذه الوضعية، يندرج النص على لوحين شفافين من الزجاج الواقى فى آن واحد، وكل منهما يوضع محيطًا بالمنصة، فيسمح للمتحدث برؤية النص فى حين يبقى على اتصال بصرى مع الجمهور. وبالانتقال خلفًا وأمامًا بين اللوحين، يتمكن المتحدث من مخاطبة كل أقسام الجمهور. لكن هذا التأرجح قد ينتج نظرة مرتبكة.

أما السيناتور "جون ماكين"، منافس "أوباما" فى الانتخابات الرئاسية، فعانى كثيرًا من خطبه عبر العارض الإلكترونى لأنه كان يتحرك على نحو مفاجئ بين

العارضين، مما يتسبب فى تقطع كلامه وعجلة حركة عينيه. لكن "أوباما" فى كل مرة خطب فيها من عارض، كان يتنقل بين العارضين مع تمام إنهاء فكرة فى النص، خالقًا إيقاعًا متدفقًا، وحركة سلسة وثباتًا فى التواصل البصرى مع جمهوره.

بسط اليد. نادرًا ما كان "أوباما" يمد ذراعيه عن آخرهما، فلم يكن يفعل إلا فى التجمعات الغفيرة، كما كان الأمر فى خطبة ٢٠٠٤ التاريخية. حين يشير للتعبير عما يقول، وغالبا ما يفعل، فهو يحاول دائمًا أن يحتوى حركته. لقد أوردت "التايم" فى أحد التقارير قائلة: "لقد اشتهر بحسن خطابه، لكن رؤيته وهو يتحدث، تجعلك تشك بأنه يتخلى عن ثلاثين بالمائة من عاطفته، فهو حذر من أن يبدو كواعظ عيد الخمسين. إنه يقيد حركة جسده على نحو كبير: فيحافظ على يديه قريبة من رأسه، وكتفاه دائما فى وضع مشدود ومنتصب".[٢٠]

التقط هذه السمة فيه "فريد أرميسان"، وهو ممثل بالبرنامج الكوميدى "ستردای نایت لایف"، حيث يجسد شخصية أوباما فى مسلسل كوميدى. وكأى فنان انطباعى، بالغ "أرميسان" فى تصوير تلك الملامح المقيدة. كذلك بالغ "أرميسان" فى إيقاع حديث "أوباما" الواضح المنظم من خلال الحديث فى مشاهد مقطعة.

فى عام ٢٠٠٨، فى خطاب النصر يوم الاقتراع، وقد وقف أمام جمهور غفير امتد أمامه فى الجراند بارك بشيكاغو، لم يقم "أوباما" بمد ذراعيه على عرض كتفيه أو ارتفاعهما إلا فى مرات قليلة جدًا.

التجسيد. فى كل المواضع، كبيرها وصغيرها ، كان "أوباما" دائما مجسدًا لما يقول، فالوجه معبر، مقسم بابتسامة جاهزة أو مبرزًا الجدية فى قسماته، حسبما يقتضى الحال. ويجسد صوته على نحو موسيقى معانى كلماته بنبرة يملؤها الحماس. فى عرضها له، وصفت الواشنطن بوست كيف يوصل "أوباما" رسالته: "إن ما يميل الجمهور إلى تذكره أكثر من غيره هو مجموعة العبارات المتصاعدة النبرة التى تضبط سرد تلك الرسالة، والتى يضع فيها كل غايته حيث يلقيها ببطء شديد".[٢١]

الفصل الثامن: تحكم بلحن كلامك، أتم منحنى عبارتك

فى ذروة حملة تسمية المرشح الديموقراطى، عام ٢٠٠٨، تصاعد الجدل حول راعى دار عبادة "أوباما" فى شيكاغو. وفى الثامن عشر من مارس، تحدث "أوباما" حول هذه المسألة فى خطبة متلفزة. وبسبب موضوع الخطاب، كان الاهتمام شديدًا بهذا الحدث. وبنهاية الأسبوع، كان فيديو هذه الكلمة قد جذب لمشاهدته ما يقرب من مليونين والنصف عبر موقع يو تيوب.[٢٢]

وقد أثارت كذلك موجة تعليق كبرى من قبل حشود مؤيديه وكذلك من قبل منتقديه الذين عارضوا بشدة الرؤى التى عرضها فى كلمته. إلا أن الجميع اتفق على أن إلقاء "أوباما" للخطبة كان استثنائيًّا. حين جلست أمام التلفاز أستمع للأخبار، فعلت ما اقترحت عليك فعله حين تشاهد خطاب "رونالد ريجان" الأخير عن حالة الاتحاد: فقد أغلقت عينى وأنصت إلى إيقاع حديث "أوباما"، فعزلت المكون الصوتى عن البصرى. وقد فعلت الشىء ذاته حين استمعت على الهواء لخطاب انتصاره يوم الاقتراع، وبعد ذلك فى إعادة على موقع يو تيوب.

محاكيا "ريجان"، دحرج "أوباما" كلماته فى عبارات طويلة، كسفينة تركب أمواج بحر عاتية، متممًا قوس كل عبارة بخفض صوته، وفاصلًا بين كل فكرة بشكل واضح. سمحت الوقفات بين الأقواس، سمحت لجمهوره بأن يستوعب معانى كلماته، هذا إن لم يؤسر كليًّا بإيقاعه الأخاذ.

مزية أخرى منحتها إياه أقواس عبارته الطويلة، وقد أشارت إليها "بيجى نانون" كاتبة خطابات سابقة لـ"رونالد ريجان"، و"جورج بوش الأب"، وهى الآن كاتبة سياسية فى وول ستريت جورنال، كما أنها ألفت كتابًا يسمى الخطابة الماهرة.

لقد دفع هذا منتجي التليفزيون إلى إعداد موجز للخطاب أطول من المعتاد حتى يتمكنوا من الإحاطة بمراده. وكذلك كانت المقاطع الإخبارية التى سمعتها فى نشرات الأخبار أكثر أهمية وإثارة مما هى عليه عادة، مما جعل التغطية الخبرية لخطابه أفضل."[٢٣]

لكن "باراك أوباما" لم يكن يتم قوس الكلام فى المواقف الأقل تركيبًا على مستوى الجمل.

فى السادس عشر من أغسطس عام ٢٠٠٨، قابل "أوباما"، الذى كان حينها المرشح الديموقراطى للرئاسة، قابل "جون ماكين" فى أول مواجهة بينهما فى الانتخابات الرئاسية وذلك فى التجمع المدنى للقيادة والتعاطف فى دار عبادة "سادل باك" بـ"أورنج كونتى"، فى ولاية "كاليفورنيا".

لم يكن الحدث، الذى نظمه "ريك وارن" أحد رجال الدين البارزين، لم يكن مناظرة؛ فقد منح "وارن" كلًا منهما ساعة يرد فيها على قائمة أسئلة واحدة. والحقيقة أن الرجلين اجتمعا على المنصة للحظات، وذلك حين أنهى "أوباما" وقته وأوشك على مغادرة المنصة ليبدأ "ماكين" الوقت المخصص له. لكن القسمة أفرزت مواجهة افتراضية وكل منهما فى موقعه.

خلال الساعة المخصصة لـ"أوباما"، كان "ماكين"، وكما أوضح "وارن"، منتظرًا فى صمت مطبق، فلم تكن لديه معرفة سابقة بالأسئلة. ولم تكن هناك حاجة لذلك، فـ"ماكين"، و"أوباما"، ردا على الأسئلة وفق مواقفهما المتبناة سلفًا على القضايا المطروحة. فلم تكن هناك من مفاجآت فى حديثهما.

إلا أن المفاجأة كانت فى أسلوب إلقائهما. فعلى مدار شهور خلت، صور الإعلام "أوباما" على أنه الخطيب المفوه أما "جون ماكين" فهو ذلك البغيض، الجامد، المتقلب. لكن فى "سادل باك" انعكست الأدوار.

فقد جالت ردود "أوباما" فى تحليلات موسعة ومناقشات مطولة غير جوهرية. وقد تفاقم تخبطه بإكثاره من الهمهمات التى جعلت إجاباته أكثر طولاً. لكن "ماكين"، على خلاف ذلك، ظل وفيًّا لشعاره "الكلام المباشر" فجاءت إجاباته سريعة وموجزة.

موقع www.realclearpolitics لاستطلاعات الرأى، والذى كان يتعقب المنافسة بين "أوباما" و"هيلارى كلينتون" على المرشح الديموقراطى، واصل تتبع استطلاعات الرأى فى منافسة "أوباما" مع "ماكين". صباح المناظرة فى "سادل باك"، كان مجموع ثمانية استطلاعات للرأى تمنح الأسبقية لـ"أوباما" بـ ٣,٢ نقطة. وبعد أسبوع من هذا الحدث، تراجع تقدمه إلى ١,٤ نقطة.

لكن بعد أقل من أسبوعين، عاد "أوباما" إلى محيط نجاحه الأول. ففى ٢٠٠٤، تم عقد مؤتمر الحزب الديموقراطى فى القاعات المغلقة فى "الفليت سنتر" ببوسطن؛ أما فى العام ٢٠٠٨، وللقبول الكبير الذى حظيت به خطب "أوباما"، انتقلوا خارج القاعات المغلقة إلى ستاد "إنفيسكو" فى "دينفر". وأمام ٨٥,٠٠٠ ألف متفرج، وما يزيد على ٣٠ مليونًا أمام شاشات التلفاز، عاد أوباما لبلاغته القديمة. فقد تلاشى الإطناب الزائد، وتلاشت الهمهمات.

فى الصباح التالى، قفزت نسبة تقدم "أوباما" فى استطلاعات الرأى إلى ٣,٥ نقطة. ويبقى التقييم الأفضل فى مقال نقدى للخطاب لـ"إيد رولينز" الذى أورد نقاط قبوله للخطاب مطعمًا بعبارات المديح.

أعمل بالسياسة منذ أربعين سنة. وقد شرفت بالعمل مع "رونالد ريجان" كمدير سياسى للبيت الأبيض ومدير للحملة الانتخابية، وخلال هذه السنوات، سمعته يلقى مئات الخطابات. ولم أر أفضل منه خطيبًا- لكن الديموقراطيين لديهم الآن نسختهم من "رونالد ريجان".[٢٤]

سلوك المتحدث/ وإدراك الجمهور

بعد القبول الكبير لخطبته، سارت الحملة الانتخابية نحو ذروتها. جال "أوباما" و"ماكين" جميع أرجاء البلاد ملقين جميع أنواع الخطابات وعلى كل المنابر، كان أهمها مناظرات ثلاثًا دارت بينهما. احتوت تلك المواجهات المباشرة على مهارات جدال الرأى والرأى المقابل وهى خارجة عن إطار موضوع هذا الكتاب*. إلا أن مهارات "باراك أوباما" الأساسية فى الخطابة تظهر تمكنه الكامل من العناصر البصرية، والصوتية، واللفظية، وقد فعل ذلك كله وفقًا لذات التقنيات المتاحة لديك ولدى كل خطيب.

لم يستعن "أوباما" بشرائح عرض فى عروضه التقديمية، ولا "رونالد ريجان" فعل ذلك، ولا أى واحد من الكبار فى هذا الفن. إن القادة الوطنيين والسياسيين، ونظرًا للحساسية الكبيرة لما يطلقونه من كلمات، فإنهم عادة ما يتحدثون من نصوص معدة سلفًا أو بيانات مدققة ومكررة، لكن دون شرائح. لكن على النقيض، وفى تقديم العروض فى جميع أنحاء العالم، فإن برنامج الباوربوينت التابع لشركة مايكروسوفت، أصبح الوسيلة المختارة لكل العروض والخطابات، ولذا فإن من المهم أن تفكر فى إحداث التوافق بين وسيلة شرائح العرض ومهارات الإلقاء. إلا أنك حتى هذه المرحلة من الكتاب، لم تقرأ كلمة واحدة عن هذا التوافق- وذلك عن عمد.

وقد عالجت تطور التواصل البصرى، ولغة الجسد، ومهارات الصوت فى وحدات تدريبية مستقلة، تماما كما تفعل حين تتعلم السباحة. حيث تبدأ التعلم على أرض جافة، ثم على حافة حمام السباحة، ثم تتعلم ضرب الأذرع منفصلاً عن ضرب الأرجل. ثم تنزل إلى حمام السباحة فى المستوى السطحى، حيث تمارس ضرب الماء بالأذرع منفصلاً عن تدريبات الأرجل. ولا يمكنك النزول للماء الأعمق حتى تمهر فى أداء كل الأساسيات حيث القيام بها جميعًا فى آن واحد.

---

* يمكنك معرفة المزيد عن مهارات الأسئلة والإجابات فى كتابى *In the Line of Fire: How to Handle Tough Questions*

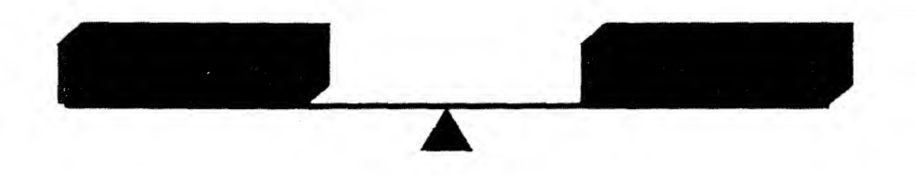
والآن، حان الوقت للغوص فى مياه العروض والخطابة، حان الوقت لمزج مهاراتك فى الإلقاء مع شرائح العرض فى مهارة مهمة تسمى التناسق بين الرسوم، وهى موضوع الفصل التالى.

الفصل

١١

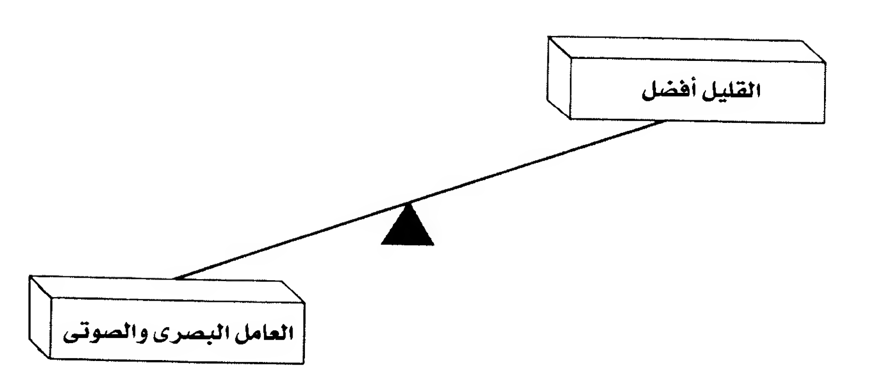
توافق الرسوم

توافق الرسوم له علاقة بتصميم الرسوم، فالتصميم هو ما تعرضه، أو ما يراه جمهورك معروضًا عبر شرائح عرض الباوربوينت؛أما التوافق فهوما تفعله (بعينيك ولغة جسدك) وماتقوله (بصوتك) حين تعرض معروضاتك؛ توافق الرسوم إذن هو إحداث التكامل بين شرائح معروضاتك والمكونات البصرية والصوتية. كل هذه العوامل تظهر فى علاقة الأرجوحة الموضحة بالشكل ١١-١.



الشكل ١١-١: توافق الرسوم

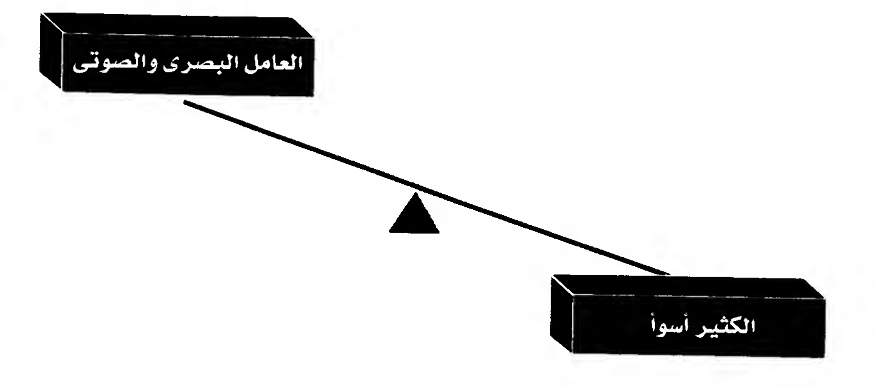
إذا كانت رسومك معروضة وفق مبدأ القليل أفضل من الكثير، فستتحدث الرسوم عن نفسها على الفور. فسيفهمها جمهورك بمجرد ظهورها. لن يكون عليهم أن يفكروا بشأن الصورة المعروضة أمامهم. ولن تأتى أنت سوى بالقليل من القول والفعل لجمهورك. وسيميل طرف الأرجوحة لصالحك، كما فى الشكل ١١-٢.



الشكل ١١-٢: الرسوم الموجزة توجز ما يكون عليك فعله

والحقيقة، أنك ستكون حرًّا فى تجاوز مضمون شريحتك لتضيف قيمة للجمهور بتفسيرها، أو بعرض الأمثلة، أو دراسة الحالات، أو الإحصاءات، أو القصص، أو الملاحق، أو عرض المميزات.

أما إن كانت رسومك مصممة وفق مبدأ الكثرة المهلكة، كأن تكون الرسوم ركامًا هائلاً يعوزه التنظيم، فإن الجمهور لن يفهم شيئًا من شرائح عرضك. وسيكون عليك فعل وقول الكثير حتى تشرح لهم ما يُعرض على الشاشة. كما فى الشكل رقم ١١-٣.



الشكل ١١-٣: كثرة المعروض تفرض عليك المزيد من القول والفعل

ستميل الأرجوحة إلى غير مصلحتك. ستتسارع حركات عيون جمهورك جيئة وذهابًا بينك وبين شاشة العرض، محاولين فهم معروضك المركب وعلاقته بما تقول. سترى حيرتهم، فيصيبك التوتر، ويزداد اندفاع الأدرينالين، فتسرع فى الأداء، وتهرف حتى تبدو كمصاب بمرض عقلى فى أحد أفلام "وودى آلان"، محاولاً شرح معنى معروضك. تحت ضغط هذه الظروف، لن يكون محتملًا أبدًا أن تتمكن من طرح قيمة مضافة.

الشرائح المختصرة تحل نصف المشكلة وحسب، ونصف الحل الآخر، يكمن فى مكونات مهارة تصاغ على النحو التالى:

- أخبرهم بما ستخبرهم به.
- ثم أخبرهم.
- ثم أخبرهم بما أخبرتهم به.

بقدر أهمية هذه التوجيهات فى الإخبار بما لديك، تأتى أهميتها فى عرض ما لديك. هذا لأن العين لدى الإنسان أكثر حساسية من الأذن. فإذا ما فقد الجمهور تواصله مع حديثك، فمن الممكن بسهولة أن يفكر، ويعيد تجميع البيانات، ثم اللحاق بك. لكن إذا استُنفدت العيون فى محاولة تفسير صورة جديدة براقة، مكدسة بالبيانات، معروضة على شاشة كبيرة، فإن العيون والأذهان، سوف تثقل بحملها، فتنفصل عنك وعن رسالتك الملحة التى تحاول إيصالها لهم. ولن يعودوا أبدًا للحاق بك.

والحل هو فى اتباع المكون المهارى التقليدى:

أخبرهم، اعرض لهم، أخبرهم

- أخبرهم بما سوف تعرض لهم.
- ثم *اعرض*.
- ثم أخبرهم بما عرضته لهم.

ولنستعرض كل واحد من هذه التوجيهات بقدر من التفصيل.

أخبرهم بما سوف تخبرهم به تعنى أن تخلق فترة انتقالية بين شرائح المعروضات. نرى الكثير من مقدمى العروض ينطلقون فى الرطن على وتيرة واحدة بينما تنسدل شرائحهم على الشاشة على وتيرة مغايرة تمامًا. فلا تكون هناك علاقة بين ما يقولون وما يعرضون. فهذا أقرب إلى مشاهدة فيلم لا يتوافق فيه الصوت مع الصورة. فترى شفاه الشخصية تتحرك، والكلمات مختلفة عن تلك الحركة. هذا مفسد لمشاهدة الفيلم، وبالقدر ذاته بالنسبة للعرض.

"فيدريكو فيلليني" كان واحدًا من أعظم مخرجى الأفلام، غير أنه كان يصب تركيزه على الصورة أكثر من تركيزه على الصوت. لذا، فقد كان يستعين بممثلين، غير محترفين فى العادة، معتمدًا على مظهرهم، دون أصواتهم، ثم يقوم لاحقًا بتغيير الأصوات بأخرى لممثلين محترفين. لكن هذا التعديل لم يكن دقيقًا دائمًا كما هو الحال بالنسبة لعمله مع الكاميرا، ومشاهدة أفلامه بهذا الفارق الطفيف فى التوافق بين حركة الشفاه والصوت تسبب تشتيتًا للمشاهد، ويزداد هذا التشتت مع الترجمة الإنجليزية للنص الإيطالى الذى يبرق ويختفى فى أسفل الشاشة. ولكن لحسن الحظ، تحوى أفلام "فيلليني" العديد من المميزات الأخرى، والتى لا تتوافر لدى معظم المقدمين.

والسبيل لخلق المهلة الانتقالية بين الشرائح يتمثل فى ذكر عبارة ختامية للصورة التى سيتم رفعها من على الشاشة. قل شيئًا مجملًا حول تلك الشريحة المعروضة على الشاشة. "من هذا الخط الزمنى، يمكنم أن تروا أن كفاءة شركتنا العملياتية وأرباحها الإنتاجية قد خفضت الكلفة"، النهاية. رفع الصورة.

هناك خيار آخر، أن تقود الجمهور للصورة التالية. "والآن، لنلق نظرة لنرى كيف انعكس خفض التكاليف على عدد العمال"، تلك عبارة إرشادية مباشرة وتفترض تأكدك من أن الشريحة التالية هى لبيان أعداد العمال. لا تجرب تلك الطريقة قط إلا حين تكون على يقين من الشريحة التالية. إن لم تفعل، ستكون عرضة للحظة

الرهيبة التى تجد فيها عقلك فارغًا تمامًا من كل شىء. فستصاب فجأة بهذا الشعور فى أعماقك، وتجد نفسك متسائلا: "يا إلهى، ما هى الشريحة التالية؟ هل هى شريحة العمالة، أم شريحة خطة التنمية؟" فأنت لا ترغب فى قيادة جمهورك لشريحة العمالة حتى تجد شريحة خطة النمو هى التى قفزت للشاشة أمامك. تلك اللحظة المحرجة عادة ما يصاحبها قولك بعصبية "آآآهمممم....!" متبوعة بتمتمة اعتذار، "لكن، دعونا أولا نلق نظرة على خطة التنمية!".

تلك اللحظة المربكة تقع سواء كنت تعرض للمرة الأولى أو حتى للمرة الأولى بعد المائة. وقد تحدث مع عرض أسند إليك قبل دقائق من بدايته، أو مع عرض ألقيته مرات عديدة. فحين تحل بك هذه اللحظات، تشعر كأنك بيضة تتدحرج ببطء وبلا سيطرة.

ثمة بديل ثالث، وهو الإرشاد غير المباشر. "دعونا نلق نظرة أخرى على قصة شركتنا" بهذا يكون لديك ثلاثة خيارات لإحداث الانتقال بين الشرائح:

- عبارة ختام مع الشريحة التى ترفع.
- قيادة مباشرة إلى الشريحة التالية.
- قيادة غير مباشرة إلى الشريحة التالية.

وأسهل هذه الخيارات، وأكثرها أمانًا وبساطة، جملة الختام. فالعبارة الختامية توجز حديثك عن الشريحة الراحلة وتدع جمهورك متأهبًا للشريحة التالية. قابل هذا التأهب بالنقر لعرض الشريحة التالية: **اعرض لهم.**

لحظة نقر زر العرض، تحظى فيها بسيطرة كاملة على العرض منتقلًا به إلى مرحلة أعظم من القدرة: عيون الجمهور. ففى اللحظة التى تقفز فيها إلى الشاشة صورة كبيرة جديدة وبراقة، فإن كل زوج من العين فى القاعة ستتجه نحوها تلقائيًّا. فردة فعلهم نحو الصورة الجديدة، ردة فعل *انعكاسية*.

ولبيان قوة هذا الفعل الانعكاسى، جرب هذا التدريب البسيط. استدر نحو

شخص يجلس بجوارك وانظر فى عينيه مباشرة. ثم مد ذراعك اليسرى بعيدًا عن جسدك، وقل لذلك الشخص: "لاتنظر إلى يدى اليسرى!" ستجد أنه لن يقاوم النظر إليها.

إننى أقوم بتجربة مماثلة مع المشاركين فى محاضرات التدريب الخاصة بى. فعلى شاشة حاسوبى المحمول أضع قائمة من الكلمات معلمة بنقاط، ثم أعود إلى الباوربوينت لإزالة آخر كلمة. ثم أقول للجميع إننى سأنقر مرة أخرى لإظهارها من جديد وأطلب منهم ألا ينظروا إلى الشاشة. لقد رأوها لتوهم بالفعل ويعلمون ما سيظهر على الشاشة، لذا فليست لهم من حاجة للنظر إليها إذن. لكننى بمجرد أن نقرت الحاسب، نظروا جميعًا. إن قوة الفعل البصرى المنعكس لديهم جعلت من المستحيل الامتناع عن النظر لكلمة ظهرت للمرة الثانية على شاشة حاسوب قطرها خمس عشرة بوصة.

حين يكون لديك مجموعة أكبر من الناس تشاهد ما يقارب من خمسين كلمة جديدة تمامًا وهى تقفز ظهورًا على شاشة عرض قطرها ١٥٠ بوصة، وللمرة الأولى، فإن عيونهم ستجول، لاإراديًا، جيئة وذهابًا فى محاولة لاستيعاب كل الكلمات. وفى تلك اللحظات ذاتها، غالبًا ما يواصل معظم المحاضرين حديثهم متأثرين باندفاع الأدرينالين.

فما الذى يسمعه الجمهور مما يقوله المحاضر؟ لا شىء.

الحقيقة أنهم لن يسمعوا إلا رطنًا فارغًا. فلأن أعين الجمهور تكون فى حالة تركيز على الشاشة، يقرأون قراءة صامتة بمعدل أسرع حتى من قدرة موظف فى "فيدرال إكسبريس" على التحدث، ينعدم الاتساق بين أى كلمة يقولها المحاضر مع ما يظهر على الشاشة. فتتعارض الأعين مع الآذان. فالأثر الناتج عن هذه الحالة شبيه بما يحدث حين تتقاطع كابلات الصوت والصورة فى كاميرا الفيديو: وهو مايسمى بالتشويش المزعج.

فما الذى يمكن للمحاضر فعله؟ القيام بوقفة.

كيف سيكون شعور المحاضر مع هذه الوقفة؟ عدم *الارتياح*. ضغط الوقت مرة أخرى.

كيف سيبدو عدم الارتياح للجمهور؟ لن يلاحظوه على الإطلاق. حيث ستكون أعينهم مشغولة بالتقاط الصورة الكبيرة البراقة على شاشة العرض.

"أوليفر فونتانا"، وهو مدير إنتاج فى وحدة المشاريع بشركة مايكروسوفت، يسافر كثيرًا ليقدم عروضًا نيابة عن الشركة. وفى إحدى أهم رحلاته، كان أوليفر يقدم عروضه وهو يعانى غالبًا من إرهاق فروق التوقيت. وأثناء أحد عروضه، نقر الزر لظهور شريحة جديدة واستدار ليراها على شاشة حاسوبه. ولحظتها، شعر بأنه بدأ ينعس ورأسه يتثاقل نحو الأسفل. تماسك راغمًا، وقد ظن أن جمهوره قد رأى غفوته. لكنه حين استدار نحوهم، وجدهم مشغولين تماما بالشريحة المعروضة على الشاشة، إنهم لم ينظروا إليه.

هذه ليست دعوة للنعاس أثناء إلقائك العروض، لكنها إشارة إلى أن الجمهور سينظر بشكل تلقائى إلى الرسم المعروض، مما يسمح لك بالتوقف دون أن تقلق من ذلك.

فما الذى بمقدورك فعله فى تلك الوقفة التى تبدو دهرًا، بخلاف التلوى ببطء، أو الكر، أو الفر؟ *ربما كان التفكير مفيدًا خلالها*.

ما الذى قد يساعد على التفكير؟ *النظر إلى شريحتك*.

انظر إلى الشريحة أثناء نظر جمهورك إليها. ففى تلك اللحظة، يمكنك تمييز الشريحة المعروضة، مما يجعلك تحدد ما ستقوله بشأنها. يعرف هذا فى تقنية الحاسب بإنعاش الشاشة. وأثناء العرض، يكون عقلك هو الشاشة، ويتم إنعاشه بعرض الموضوع التالى بعرضك.

العنوان وزيادة

حين تنظر للشريحة الجديدة، انظر لها بشكل كامل. هذه النظرة الكلية تسمى *العنوان وزيادة*. فالعنوان يعمل كرأس موضوع للشريحة بكاملها. إلا أنه بالإضافة إلى العنوان، هناك عناصر أخرى: رسم بيانى عمودى، رسم بيانى دائرى، خط زمنى، صورة، خريطة، أيقونة، شعار، أو مجموعة نقاط. هذا ما أعنيه بالزيادة. فانظر إلى العنوان والزيادة فى كل شريحة. فمثلًا، لو كان عنوان الشريحة "عائدات النمو،" فعليك النظر إلى *الزيادة*، وهى هنا القوائم الخمس التى تشير إلى العوائد. وإن كان العنوان خطة النمو، فانظر إليه وإلى النقاط الأربع التى تحته.

للتذكير مرة أخرى، كل ما يلى يحدث حين *تعرض لهم*:

- *انقر* لعرض الشريحة التالية.
- ينظر إليها جمهورك فى ردة فعل *انعكاسية*.
- توقف عن الكلام أثناء ذلك.
- *انظر للشريحة* أثناء الوقفة.
- انظر للشريحة بكاملها: *العنوان والمضمون*.

بمجرد نظرك إلى الشريحة الجديدة، ستميزها على الفور وستعلم ما ينبغى عليك قوله بشأنها. (حتى لو كان العرض قد وكل إليك قبل دقائق أو ساعات من بدايته، وليس لديك سوى الوقت الكافى لمطالعة شرائحك على عجل) مع ذلك، لا يكون لدى جمهورك مفتاح يفهمون به الشريحة. فتكون وظيفتك أن **تخبرهم بما عرضته عليهم**.

بمجرد إدراج الشريحة التالية، عليك بوصفها. أخبرهم بما عرضته عليهم. اذكر ما تحت العنوان: "هذه الشريحة تمثل النمو القوى لعوائد منتجاتنا عبر خمس سنوات." أو، "تلك هى الخطوات التى نخطط لاتخاذها متابعة لهذا النمو"

بمجرد أن تخبر جمهورك بما عرضته عليهم، وبمجرد أن يروا ما عرضته،

سيعودون بأنظارهم إليك. كلماتك ستملأ الفراغات بعقولهم. وبعد أن اتضحت الشريحة بالنسبة للجمهور، يكونون على استعداد للاستماع لما عليك قوله.

بهذا، لايكون هنالك الكثير لقوله حول الشريحة ذاتها؛ بل يمكنك التجاوز لتقديم قيمة مضافة بخلاف ما هو معروض بالشريحة. يمكنك أن تشرح، تحلل، تعرض أدلة دعم، تعرض دراسات حالة، أو تدعو لفعل، أو بيان ما يفيد الجمهور فيما عرض - يمكنك إلقاء خطبة قصيرة. فعرض ما دون العنوان يمنحك الفرصة لعديد من عرض مواطن النفع للجمهور.

ملحوظة

إخبار الجمهور بما عرضته يمنحك ميزة إضافية. فهى تعفيك من إظلام الشاشة أو إضاءتها خلال العرض. بعض المحاضرين يستخدمون هذه الخاصية من برنامج الباوربوينت لجذب الانتباه من الشاشة إليهم؛ وتلك الخاصية تشبه وظيفة كانت فى جهاز عرض الـ ٣٥ ملليمترًا، فكان العارضون يطفئون ويشغلون الجهاز خلال عرضهم، مسببين صوتًا عاليًا مفاجئًا وتغيرًا مربكًا فى الإضاءة. لكنك إن منحت جمهورك الوقت الكافى للنظر فى الشريحة المعروضة ثم وصفتها لهم، فلن تكون هناك حاجة لإخفاء الشريحة. فمع إشباع فضولهم، سيلتفت الجمهور إليك بشكل طبيعى.

الربط الخلفى

لنعد لتلك اللحظة الرهيبة المربكة. فقد أتممت لتوك النقاش حول شريحة الخط الزمنى لتقليص النفقات وفجأة قلت لنفسك: "ويحى، أى الشرائح التالية، هل هى شريحة العمالة أو شريحة خطة النمو؟" وفجأة أدركت أن قيادة الجمهور للشريحة التالية مباشرة أمر محفوف بالمخاطر.

لا تفزع: قم ببساطة بإلقاء عبارة ختامية للشريحة التالية: "من هذا العرض

الزمنى، ترون أن كفاءة شركتنا العملياتية والأرباح الإنتاجية قد قللت من التكلفة" ثم توقف. ثم انقر لعرض الشريحة التالية، ثم استدر، وانظر إلى الشاشة. لقد ظهرت شريحة العمالة. أوه، لقد أدركت ماهية الشريحة الآن.

يمكنك بعد ذلك أن تقوم برباط خلفى، فتقول: "هنا يظهر تأثير خفض الكلفة على العمالة" معيدًا استخدام كلمة من عنوان الشريحة السابقة.

إن الرباط الخلفى يعود إلى أداة بلاغية يتم فيها تكرار جملة أو عبارة من الفقرة السابقة (الشريحة السابقة) فى الفقرة التالية (الشريحة التالية)، حيث يخلق الكاتب تواصلًا بين الفقرتين.

مثال شخصى: هذا الكتاب يعتمد على مفاهيم طورتها عبر عقدين من الزمان فى برنامج تقديم العروض الناجحة، وأثناء إعداد مادة هذا الكتاب، اقترح المعد أن أنقل جزءًا معينًا من فصل إلى فصل آخر، وهو موضع من الكتاب يختلف عن موضع هذا الجزء فى البرنامج. فعارضت هذا النقل حتى وجدت عبارة فى آخر فقرة فى الفصل الجديد وكررتها فى بداية الفقرة المنقولة حديثًا؛ فنجح التغيير.

حقق التواصل بين الشريحتين المرفوعة والتالية بالرباط الخلفى.

قارن بين الرباط الخلفى وعبارات الانتقال الروتينية التى يكررها معظم المحاضرين وهم يبدلون بين شرائحهم. حيث ينهى الواحد منهم شريحة الإطار الزمنى ثم ينقر للشريحة التالية، قائلًا: "والآن، أود أن أحدثكم عن العمالة" وحين ينهى شريحة العمالة، ينقر قائلًا: "والآن، أود أن أحدثكم عن خطة التنمية".

هذا النهج النمطى فى الربط بين الشرائح قد يحدث نتائج عكسية لأنه لا يوفر أى استمرارية. فكأنه يعيد بدء العرض مع كل شريحة تظهر، دافعًا جمهورك للمجاهدة كى يلاحقك. *إذا أجهدت جمهورك، فسيصعب هو الآخر من مهمتك*.

ولذا، فإن للربط الخلفى ميزة مزدوجة:

- سيتمكن جمهورك من متابعة حديثك بشكل أكثر سهولة.
- لن يكون عليك أن تتذكر ما سيلى. فمحاولة حفظ تسلسل شرائحك يعد هدرًا للوقت، والطاقة، ولسعة حفظك.

وأخيرًا، من الذى ينبغى أن توجه له الرابط الخلفى؟ ينبغى تقديمه *لشخص واحد*.

وللإيجاز، كل ما يلى يقع أثناء **إخبارك الجمهور ما عرضته لهم:**

- صف.
- اقرأ العنوان *وما دونه*.
- قدم قيمة مضافة.
- قم بالربط الخلفى.
- قدمه لشخص واحد.

لمراجعة العملية برمتها، انظر الجدول التالى بالشكل ١١-٤.

أخبرهم	اعرض لهم	أخبرهم
النقل	انقر للعرض	قم بالوصف
عبارة الختام	رد الفعل الانعكاسى	اقرأ العنوان *وما دونه*
قيادة الجمهور	قم بالوقفة	...وقدم القيمة المضافة
مباشرة	انظر للشريحة	قم بالربط الخلفى
غير مباشرة	*اقرأ العنوان وما دونه*	قدمه لشخص واحد

الشكل ١١-٤: توافق الرسوم

يوجد بالجدول ١٥ توجيهًا، لكنك لن تكون قادرًا على تذكرها جميعًا. فى ذات الوقت لن تتمكن من أخذ هذا الكتاب معك إلى منصة الإلقاء، فدعنا نوجزها فى وصفة بسيطة.

تحدث للعيون فقط

هذا هو ذات التوجيه الذى تعلمته فى الفصل الثامن كخلاصة لتقنية العبارة والفقرة. والتوافق هو بالأساس امتداد لمهارة الفقرة والعبارة. فاتباعه يضبط الإيقاع ويوفر نقاط انتقال منطقية من شخص إلى آخر خلال العرض. تحدث باتجاه العيون فقط. فهذا المفهوم يبقى ساريًا مع عرضك لشرائح الرسوم. فليس لجهاز عرضك عيون.

وهذا التوجيه هو الشكل الإيجابى للقول: "لا تتحدث باتجاه الشاشة" لكننا مرة أخرى نتحاشى علاج التنفير. فنقول تحدث للعيون فقط. فحين تتحدث باتجاه العيون، لا الشاشة، تتجنب ثلاثة منزلاقات مهلكة:

- إدارة ظهرك للجمهور.
- التغيير فى خصائصك الصوتية.
- القراءة الحرفية للشريحة.

والمنزلق الأخير هو الأشد إهلاكًا، فهو يوتر جمهورك لا محالة؛ لأنهم يقولون لأنفسهم: "يمكننى قراءتها بنفسى! فلا تضيع وقتك!" إن قراءة نص الشريحة حرفيًّا يظهر المحاضر وكأنه يتفضل على جمهوره. الأسوأ من ذلك، أن القراءة الحرفية تثير عادة كونية راسخة فينا جميعًا: وهى أن أول من قرأ لك شيئًا كان غرضه أن تخلد للنوم؛ وهذا ما تمت برمجتك عليه، وكذلك الحال بالنسبة لأى شخص فى أى جمهور ستواجهه.

إضافة إلى أن قراءة الشريحة حرفيًّا يوحى بأنك تحتاج دعمًا، مما يعنى أنك لم تعد نفسك جيدًا، أو أنك لا تعرف مادة عرضك على النحو المناسب، وكلا

الانطباعين يأتيان على حساب مصداقيتك.

وللقراءة الحرفية تأثير سلبى أخير: وهى غرس انطباع مسبق بأنك ستقرأ كل ما فى الشريحة. وحتى لو كانت موجزة، فإن جمهورك قد يقول متململاً، "سيمضى على هذا النحو إلى النهاية".

لكن قم بدلاً من ذلك، بإعادة صياغة الكلمات، أو استخدم مرادفات، أو استعن بالكلمات المفتاحية فى العنوان. وسيتمكن جمهورك فى سهولة من استيفاء الباقى. ثم أضف كلمات أخرى مما دون العنوان (قوائم، دوائر، نقاط، إلخ). ولنأخذ شريحة الإطار الزمنى مثالاً مرة أخرى. إذا كان العنوان "نتائج خفض التكاليف" فسيكون عنوانك الزائد "هاكم تأثير كفاءة شركتنا العملياتية على خفض الكلفة فى السنة والنصف الماضية" وإن كان العنوان هو "خطة التنمية"، فليكن العنوان: "تلك هى الخطوات الأربع لمواصلة حالة النمو الحالى للشركة".

قوة الوقفة

من بين التوجيهات الخمسة عشر التى وردت بالشكل ١١-٤، نجد أن أصعبها يكون الوقفة. فضغط الوقت يجعل الوقفة تبدو كأنها دهر، لكنها تكون كذلك بالنسبة لك فحسب، لا لجمهورك. فهم يحتاجون إلى تلك الوقفة لاستيعاب الشريحة المعروضة. فى شرح مهارة العبارة والوقفة فى الفصل الثامن، علمت أن للوقفة عشرة منافع. فى اتساق الرسوم، تحقق الوقفة فائدتين جديدتين ثمينتين.

- يقرأ جمهورك الشريحة تلقائيًّا.
- تحظى أنت بمنعش لذاكرتك.

لكن مزية التذكر ستُفقد إذا لم تكن منتبهًا تمام الانتباه لتصميم شرائحك. فإن كانت شرائحك رسومًا بيانية عينية، فسيكون عليك التوقف لمدة أطول للسماح لجمهورك باستيعاب كل المعلومات. ساعتها سيتضاعف ضغط الوقت ليبدأ

الأدرينالين فى الاندفاع خلال جسدك. إن كانت الشرائح موجزة*، ستكون وقفتك أقصر وسيتضاءل أثر الضغط الزمنى، فتبدو هادئًا، وتشعر كذلك بالهدوء.

المرة الأولى

بعد الوقفة، ستكون الخطوة الأكثر صعوبة هى النظر إلى الشريحة ولعلك فى عرضك على أحد طرفى النقيض من مسألة الإعداد للعرض:

- إما أنك قد وضعت الشرائح وتدربت على عرضها بشكل كامل، فتكون هادئًا أثناء عرض كل شريحة.
- وإما أن العرض قد أسند لك فى الدقائق أو الساعات الأخيرة التى سبقت المواجهة، فتعرف كل شريحة حال عرضها فحسب وتقول فى سرك: "أوه، تلك هى!".

أيًّا كان الحال لديك، فمع كل نقرة لإظهار شريحة، ستميزها على الفور وتقول فى نفسك: "أوه، تلك هى الشريحة التالية!".

لكن المستثمر ، أو العميل، أو الشريك، أو متخذ القرار الجالس بين صفوف جمهورك، لم ير هذه الشريحة من قبل. وهؤلاء الأشخاص لايحبون أن يتسرعوا فى اتخاذ القرارات. فلابد أن تمنحهم الوقت الكافى لاستيعاب الصورة. فانظر إلى الشريحة كما لو أنك لم ترها من قبل، كما لو أنك تراها للمرة الأولى. كمايقول الفرنسيون "vu Jamais" لم ترَ من قبل.

إذا تعجلت فى العودة للنظر لجمهورك، (ويكون هذا بفعل اندفاع الأدرينالين بالتأكيد) ستجد أنهم ما زالوا ناظرين إلى الشريحة ولم يعودوا للنظر تجاهك. وهذا سيثير حالة الاضطراب والقلق المعروفة، والتى تزيد أكثر من اندفاع الأدرينالين.

---

* يمكنك العثور على المزيد من التفاصيل حول جميع الرسوم التوضيحية للعروض فى كتابى *presenting to Win*.

وتبدأ الدائرة المفرغة السالفة الذكر فى الدوران من جديد.

فى كل مرة تستدير للنظر نحو الشريحة، افعل ذلك وكأنك تراها للمرة الأولى.

فحين تستدير لتنظر، يصبح للوضع النسبى لك ولشريحتك دور مهم.

أدوات الصنعة

فى تقديم العروض هناك العديد من الأدوات: الشاشات، الميكروفون، منصات القراءة، أجهزة العرض،الحواسب، أدوات التحكم من بعد. الأدوات الثلاث الأولى هى أجهزة تشغيل نمطية توجد فى أى قاعة اجتماعات جيدة فى العالم؛ أما الثلاث الأخرى فهى عرضة للتطور التكنولوجى الدائم. والأدوات الست لابد من ضمها بعناية إلى مهارات تناسق الرسوم لدى أى محاضر أو متحدث. وللأسف، أن الأدوات الست هى عرضة دائمة للأفكار الشاذة فى تصميمات مواقع الإلقاء أو الخطابة وهى عرضة كذلك للجهل بكيفية استعمالها على النحو الفعال. العالم ليس مثاليًّا، وكذلك عالم إلقاء العروض والخطب ليس مثاليًّا، لكن الإرشادات التالية يمكن أن تساعدك على ترتيب أدوات عرضك للوصول إلى أداء مثالى.

هذه الإرشادت يتم ضمها وفق العلاقة بين المحاضر والأداة:

المحاضر والشاشة

- *اجعل الشاشة عن يسارك*. الجمهور الغربى اعتاد تقليديًّا على القراءة من اليسار على اليمين، ولذا فإنك حين تحاضر والشاشة عن يسارك، سيبدأ الجمهور بك ثم ينتقل على نحو طبيعى إلى الصورة الجديدة، فى حركة مألوفة ومريحة. وهذا التوجيه يزداد أهمية مع الشرائح النصية لأنك لو عكست الوضع،سيكون على جمهورك أن يقرأ كل سطر من الشريحة فى حركتين: واحدة خلفية فى الاتجاه العكسى للكلمات، ثم أخرى أمامية لقراءة

السطر.ومع وجود الشاشة على يسارك، يتمكن جمهورك من تلقى النص بحركة واحدة.

إضافة إلى ذلك يمكّنك وضع الشاشة عن يسارك، حين تشير أو تبسط يدك باتجاه الجمهور، أن تفعل ذلك بيدك اليمنى فى الأساس، مؤكدا حركة المصافحة بينكم. ويمكنك استخدام يدك اليسرى فى الإشارة باتجاه الشاشة. والحركتان معا تنظمان دفع الهواء فى الرئة مما يخرج صوتك على النحو المناسب.

- *كن فى مستوى الشاشة*. قف فى مستوى الشاشة حتى يمكنك النظر إليها بإدارة رأسك فقط. فهذا سيعفيك من إدارة ظهرك للجمهور حتى تنظر للشاشة. هذه الوضعية ستكون أيسر على جمهورك أيضًا، فتعفيهم من تعديل بؤرة الانتباه. وإن كنت تحاضر جالسًا، اجعل من غطاء حاسوبك المحمول الشاشة التى تنظر فيها واجلس فى مستواه.
- *حاضر وأنت على حافة الشاشة*. قف قريبًا قدر الإمكان من الشاشة حتى لا تتأرجح عيون الجمهور فى مسافة واسعة بينك وبين الشاشة.
- *تفاد شعاع العارض*. ابعد يدك عن ضوء جهاز العرض، حتى لا يتشتت الجمهور بالأشكال غير المنتظمة التى تنعكس على يدك أو وجهك، أو بفعل الظلال التى تحدثها ذراعك على الشاشة. يمكنك *الإشارة باتجاه* الشاشة إلى حيث ما تريد من جمهورك النظر إليه من خلال الكلمات. هذه المهارة تسمى *الإرشاد اللفظى*، وستعرض تفصيلاً بالفصل التالى.

المحاضر والجمهور

- *واجه الجمهور*؛ لأنك تتحدث فقط للعيون (ولأنه ليس للشاشة عيون)، فلن تتحدث مواجهًا الشاشة. اجعل وجهك للأمام وانظر إلى كل شخص من جمهورك فى عينيه مباشرة وأنت تتحدث، إضافة إلى عامل الصدق، فحين تتصل كلتا عينيك بكلتا عينى الشخص الآخر، تتحقق معادلة الاتصال، مما يظهر القدرة التعبيرية وتفاعل ملامح وجهك.
- *وظف عامل الإضاءة لصالح التواصل البصرى*. لا تعتم الإضاءة فى الغرفة

لخلق تباين على الشاشة، فذلك سيفقدك الاتصال البصرى. لتكن تضحيتك بصورة الشريحة، ولا تضح بالتواصل البصرى.

- *حاضر جمهورك فى مستوى بصرى واحد.* فهذا يخلق جوًا من المودة والتعاطف. لقد كان مصدر قوة "رونالد ريجان" الكبير يكمن فى خلقه انطباعًا لدى جمهوره بأنه فى ذات المستوى معهم. لكن لاحظ أن هذا لا يصح إلا حين تقدم عرضك جالسًا لمجموعات صغيرة، أما فى المجموعات الكبيرة، التى تزيد على نصف دستة، فسيكون عليك الوقوف حتى تتمكن من رؤية كل شخص وتقوم بالتواصل البصرى معه.
- إن كنت ستحاضر واقفًا أو ستتحدث أمام مجموعة صغيرة، فمن الممكن أن تنظر إلى أسفل نحو جمهورك، ففى التصوير السينمائى والفوتوغرافى يعرف هذا *بالزاوية العليا*، والتى تستخدم لتحقيق إحساس بالسيطرة؛ كمثل عملاق شرير ينظر من علٍ نحو ضحيته مهددًا. والمقابل هى *الزاوية الدنيا*، والتى تستخدم لإيصال إحساس بالتبعية؛ كمثل نظرة ضحية تنظر نحو العملاق فى خوف.
- *تأكد من حدود الرؤية*. تأكد من أن كل شخص فى جمهورك يمكنه رؤيتك ورؤية الشاشة. يمكنك أن تأخذ خطوة إضافية لتتمكن من الاتصال البصرى مع أولئك الجالسين خلف آخرين. ضع فى ذهنك أن الشاشة ثابتة، ولذا ينبغى عرض الصورة بارتفاع يكفى ليتمكن من فى الخلف من رؤية الصورة كاملة.

تلك القائمة الشاملة من الإرشادات تتطلب جهدًا كبيرًا لتطبيقها. ومع تركيزك الشديد على الوقت، ومضمون الكلمة، وعرض الشرائح، والأدرينالين، فسوف يدفعك هذا لتجاوز الالتزام بها. فلا تفعل. بإهمالك هذه العوامل، فقد يصبح من الصعب على جمهورك التركيز على عرضك واستيعابه لمبدأ محاباة الجمهور مرة أخرى. يسر الأمر على جمهورك حتى يسهلوا عليك مهمتك. فعكس ذلك غير مقبول.

المنصة

بعض المحاضرين يستخدمون المنصة للأغراض التالية:

- حمل الأوراق.
- حمل الميكروفون.
- حمل الحاسب.
- إسناد المحاضر.
- إخفاء المحاضر.
- الدعاية للفندق.

فلتستعض عن تلك الأغراض بما يلى:

- استخدم الرسوم على الشاشة كأنها أوراقك.
- دبر وجود ميكروفون لاسلكى.
- استخدم ريموت كونترول لتغيير الشرائح.
- لتسندك قدماك بالوقوف عليها راسخًا.
- اخرج من خلف المنصة.
- اجعل الدعاية لنفسك.

مدرسة الأعمال مقابل مدرسة السينما

إحدى أكثر الأفكار الخاطئة شيوعًا فى مجال إلقاء العروض أن المحاضر لو التفت للنظر إلى الشاشة، فسيبدو كأنه لا يعرف شيئًا عن مادته. ومرد هذا الاعتقاد إلى مدارس الأعمال. فكن مستعدًا.

وإليك حقيقة من مدرسة السينما: إذا لم يستدر المحاضر نحو الشريحة الجديدة، وتابع نظره نحو الجمهور، فسوف يرتبك الجمهور. فالفعل البصرى الانعكاسى سيتطلب النظر نحو الصورة الجديدة، بينما العصيبات العاكسة

ستتطلب فى *الحال* العودة للنظر باتجاه نظرة المحاضر. وتحت تأثير دافعين عصبيين متقابلين، ستتنقل عيون الجمهور سريعًا جيئة وذهابًا بينك وبين الشاشة على نحو مرتبك.

وبدلاً من ذلك، عليك الاستدارة نحو الشاشة لحظة ظهور الصورة الجديدة. وكقاعدة عامة، *عليك الالتفات نحو الشاشة مع كل نقرة لعرض كل شريحة جديدة*. فى كل مرة تلتفت فيها إلى الشاشة، سيقود ذلك جمهورك إلى حيث تنظر. أنت وجمهورك ستصلون إلى النقطة ذاتها من العرض فى اتساق كامل.

كل مصور سينمائى، وكل مونتير، وكل مخرج يفهم على نحو جيد القوى العضوية والنفسية والاجتماعية اللاواعية التى تؤثر على جمهور المشاهدين، ويعمل وفق هذه المحركات:فهم يلتقطون اللقطات ويعدون تسلسلها على نحو متسارع لخلق جو سلبى لدى الجمهور، أو على نحو بطىء لخلق المشاعر الإيجابية لديهم. وأنت لا تريد سوى المشاعر الإيجابية لدى جمهورك.

فى هذه النقطة، يتجلى عامل سينمائى آخر: خاصية التحريك الحاسوبى. فى الطبعات التالية من كتاب العرض الناجح أضفت فصلاً عن خاصية التحريك فى الباوربوينت وربطها بالتقنيات السينمائية. وقد تناول الفصل مجموعة خيارات التحريك الواسعة فى البرنامج، لكنى أوصيت بأن اتجاه الحركة الأصلى ينبغى أن يكون من اليسار إلى اليمين وهو الاتجاه الذى اعتاد الناس فى الغرب القراءة به. ولذا، فإنه حين تستدير للنظر إلى الشاشة - وقد وقفت إلى اليسار لذات السبب السابق - فإن حركتك لن تقود جمهورك إلى الشاشة وحسب، بل إن الاتساق يتعاظم بدخول الصورة إلى الشاشة من ذات الاتجاه فى حركة متصلة متدفقة - وإيجابية.

فيما يخص عروضك فكر وفق مدرسة السينما، ووفر أفكار مدرسة الأعمال لجداولك الممتدة.

وللإيجاز:

أخبرهم بما ستعرضه لهم. التنقل بين أحد الخيارات الثلاثة التالية:

- عبارة ختامية عن الشريحة المرفوعة.
- إرشاد مباشر للشريحة التالية.
- إرشاد غير مباشر للشريحة التالية.

اعرض لهم. اعرض الشريحة وتوقف أثناء ذلك. استدر وانظر إلى الشريحة كما لو أنك تراها للمرة الأولى، ناظرًا إلى كل تفاصيلها. ثم التفت لجمهورك مرة أخرى. وتحدث لشخص محدد وبتواصل بصرى.

أخبرهم بما عرضته لهم. صف الشريحة مستخدمًا ما دون العنوان ومستخدمًا الرباط الخلفى. ثم قدم القيمة المضافة.

لب وجوهر كل ما سبق هو الوقفة. فإذا كانت شرائحك موجزة، ستكون المعلومات البصرية التى يتوجب عليك وعلى جمهورك معالجتها أقل مع كل صورة جديدة تظهر على الشاشة. ستكون وقفتك أقصر وسيفهم جمهورك الشريحة المعروضة بشكل أسرع. وبعبارة موجزة يمكننا التعليق على اتساق الرسوم بأنه مرتبط *بقليل عليك فعله وكثير لا ينبغى عليك فعله. قوة الوقفة.*

نموذج: رحلة العرض العلنى السوقى لشركة "دولبى لابوراتوريز". حظيت بشرف تدريب المدير التنفيذى للشركة، "بيل جاسبر"، وفريقه التنفيذى، على وضع الكلمة التى سيواجهون بها المستثمرين المحتملين. وقد أمضينا الجزء الأهم من الأيام الخمسة لنا معا فى التركيز على كل عنصر من عناصر عرضهم بما فى ذلك التركيب السردى للعرض، وتصميم وتحريك الشرائح، ولغة الجسد والصوت. والأهم من ذلك أننى دربتهم على خلق تكامل بين كل هذه العناصر الرئيسية.

الفكرة الرئيسية فى عرض "دولبى" كان ما أسموه "سلسلة المحتوى الكاملة"

وهى سلسلة من ست خطوات تنقل المحتوى (للتليفزيون أو الأفلام) بداية من صناعته عبر محترفين وحتى إعادة عرضه من قبل المستخدمين، ودور الشركة (وفرصتها للربح) فى كل من هذه الخطوات. فى عرض الشرائح، صوروا هذه السلسلة فى مجموعة من ستة مستطيلات خضراء تنتظم فى قوس شبه دائرى، وتم تصوير دور دولبى فى كل خطوة فى شكل مجموعة من ستة صناديق برتقالية، مرتبة فى قوس موازٍ. وباستخدام خاصية التحريك لشرح المراحل المتعددة، تحركت المستطيلات والصناديق، وتشكلت، وغيرت النص ليعبر عن التطبيق والتطور المحتمل للرؤية.

قرر "بيل جاسبر" أن يمد الأيام الخمسة للبرنامج لتصل لأشهر لكى يتيح لنفسه فرصة كافية من الوقت لتعلم وممارسة المهارات. وحين أصبح مستعدًا، تجمعنا فى القاعة الباذخة لشركة "دولبى" والخاصة بالتنقية السمعية الموجودة بمكاتب الشركة فى "سان فرانسيسكو"، وذلك كى نعرض جهودنا على فريق الاستثمار البنكى الذى تقدم العرض. ولما كان العرض منتظرًا بشوق فى سوق الأسهم، اختارت "دولبى" اتخاذ الخطوة غير المعتادة بوضع بنكين كبيرين، "جولدمان ساكس" و"مورجان ستانلى"، (وهما دائمًا فى منافسة مستعرة) فى المقدمة وهو ما يعرف فى عالم المال *بالمولين المتحدين*.

كان بالانتظار جيش من المصرفيين من مدراء مالية إلى بائعى تجزئة إلى محللين إلى متدربين. وعلى قدر تنوعهم كأفراد، فإن معظم العاملين فى عالم أسواق المال المشحون بالتوتر والمخاطرة يتشاركون فى صفة واحدة بينهم: مدى الانتباه القصير. فعلى مدار العشرين عامًا الماضية، كان لى شرف تدريب لأكثر من ٥٠٠ رحلة عرض سوقى علنى ويمكننى القول بأن أيًّا منهم لم يتم عرضًا كاملًا من دون أن تتم مقاطعته. حتى كان عرض "دولبى".

بعد أن بدأ "جاسبر" عرضه، لم يصدر أى شخص من الحضور أى صوت. وحين انتهى، سرت الغمغمة بين الجمهور. وفى النهاية، ارتفع صوت أحد الحضور. كان مصرفيًّا كبيرًا، قد حضر حظًّا وافرًا من هذه العروض. وكانت كلماته الأولى:

"لقد أدت رسومك دورها بشكل جيد، وقد أعجبتنى وقفتك التى كانت تمنحنا الوقت لقراءتها".

فاستدار "جاسبر" نحوى وابتسم.

ففكر فى ذلك: الحلقة المفقودة بالعروض ليست فيما تفعله بل هى فيما لا تفعله.

إنها الوقفة.

وقبل أن ننهى تلك المهارة المؤثرة، دعونا نركز بشىء من التفصيل على ما تقوله - روايتك - فى الفصل التالى.

الـفـصـــل

١٢

الرسوم والسرد

تفعيل أسلوب العنوان المضاف

"ليزلى كالبيرتسون" هى نائب رئيس قسم التمويل فى شركة إنتل. حين تقلدت هذا المنصب، حظيت بفرصة تدريبها على إلقاء أول عرض كبير لها أمام مؤتمر استثمارى. وقد كانت "ليزلى" أكثر الطلاب الذين رأيتهم اجتهادًا: فقد تولت المسئولية الكاملة عن عرضها من خلال وضع مضمونه، والتدريب على إلقاء نصه، وتصميم شرائح العرض المساعدة. وكجزء من التدريب، تبادلنا الشرائح معًا عدة مرات عبر البريد الإلكترونى بغرض تنقيحها.

وبعد شهرين، اتصلت بى "ليزلى" مبكرًا فى صباح أحد الأيام وسألتنى: "هل يمكنك مراجعة العرض معى مرة أخرى؟".

فأجبت: "بالتأكيد، هيا أرسليه لى عبر البريد الإلكترونى".

فقالت ليزلى: "لا يمكننى ذلك، فأنا فى السيارة الآن، فى طريقى إلى المؤتمر".

فقلت: "من يقود؟".

فقالت "ليزلى" مطمئنة إياى: "أحد الزملاء".

"حسنا، ابدئى".

كانت "ليزلى" على هاتفها المحمول، وأنا فى مكتبى على هاتف أرضى. كانت الشرائح على حاسوبها المحمول. أما أنا فلم يكن لدىَّ شرائح. وكل ما كان يمكننى فعله هو مراجعة سردها للعرض.

بدأت "ليزلى"، قائلة: "هذه الشريحة تمثل النمو المستمر لعائدات منتجات "إنتل" خلال خمس سنوات" وتخيلت أنا خمس قوائم، وقضت "ليزلى" مدة دقيقة فى عرض لأسباب هذا النمو فى العائدات.

تابعت قائلة: "والآن، لنلقِ نظرة على هذه العائدات فى قوائم ربع سنوية..."، وفى ذهنى تخيلت عشرين قائمة. (لاحظ: بالقول "هذه العائدات" فقد استعانت بكلمة من الشريحة السابقة فى عبارة الشريحة التالية، وبذلك تكون ليزلى قد استخدمت الرباط الخلفى بدلاً من التحول المفاجئ فى العبارة التقليدية وهو: "والآن، أود أن أتحدث عن الأرباح ربع السنوية") ثم تابعت نقاش وتحليل العوائد ربع السنوية.

لقد استخدمت "ليزلى" أسلوب العنوان المضاف لتقديم كل شريحة، فكلماتها كانت تبنى نظرة عامة للشريحة، من خلال الجمع بين العنوان المضاف وبقية الصورة. وبمجرد وضعها للعبارة الافتتاحية، تمكنت من فهم كامل سياق الشريحة، وكنت قادرًا أيضًا، من دون مساعدات بصرية على التواصل مع نقاش "ليزلى"، بل إنها أثارت إعجابى حين قدمت قيمة مضافة بحديثها عن تصور "إنتل" لاستمرار نمو العائدات مع المنتجات الجديدة.

ابدأ الحديث حول كل شريحة بالعنوان المضاف. فسيجعل بقية سردك ينساب فى تدفق سلس، وسيمكن جمهورك من البقاء فى متابعة لك. بعد العنوان *المضاف* هناك عدة أنواع مختلفة من الشرائح التى تتطلب أنواع سرد لفظى مختلفة.

الشرائح البسيطة. ابدأ فيها بالعنوان المضاف. وبما أن جمهورك سيفهم الشريحة على الفور، فيمكنك بعد ذلك الانتقال إلى التفصيل فى المادة المعروضة بالشريحة والإضافة لها.

الشرائح المركبة. وتبدأ فى هذه أيضًا بالعنوان المضاف، لكن ينبغى عليك بعدها أن تساعد الجمهور على فهم الشريحة من خلال إرشادهم عبر الصورة. استخدم *التجوال اللفظى*، وهى المهارة التى قدمت لها فى الفصل السابق. تجول بأعين جمهورك عبر كلامك.

فى الفصل الأول، وخلال حديثى حول التأثير النسبى لعناصر الإلقاء، وصفت الرسم البيانى الدائرى فى الشكل رقم ١-١، كما يلى: "القسم الأكبر باللون الأسود ويمثل ٥٥٪ من الدائرة؛ وبالحركة فى اتجاه عقارب الساعة، يأتى القسم الأوسط باللون الرمادى، بنسبة ٣٨٪، والقسم الأصغر باللون الأبيض، بـ ٧٪." لقد جلت بأعينكم مستخدمًا الشكل، واللون، والاتجاه. كان يمكننى استخدام اتجاهات البوصلة: الشمال والجنوب والشرق والغرب؛ أو استخدام توجه الساعة: الساعة الحادية عشرة، الساعة السادسة؛ وكان يمكننى استخدام الأعمدة: الأول، الثانى، وهكذا؛ وكان يمكننى استخدام القاع والقمة.

كن حذرًا فى استخدام اليسار واليمين. وهذا لأن المحاضر والجمهور متقابلان فى اتجاهات متعاكسة، فاليمين واليسار مختلف عند كل طرف. فوجِّه جمهورك بالقول: "هنا..." وأنت تشير إلى الجانب الأقرب لك من الشاشة. أو قل: "هناك..." حين تشير إلى الجانب الأبعد إليك. باستخدام المنطق ذاته يمكنك القول: "فى الجانب القريب..." أو، "فى الجانب البعيد..." أو كن أكثر تحديدًا وقل: "على الجانب الأيسر من الشاشة..." أو: "على الجانب الأيمن من الشاشة..." أخبرهم بما عرضته لهم.

التجوال اللفظى فى الشاشة يعفيك من استخدم أدوات الإشارة، وهى جهاز أصبح على نحو ما مكونًا رئيسيًّا فى مجال تقديم العروض. فلا تستخدم أى أداة

إشارة. فأدوات الإشارة الصلبة، سواء كانت خشبية طويلة أو معدنية قابلة للطى، تصبح هراوات، أو دُمى، أو رماحًا، أو سيوفًا فى أيدى المحاضرين العصبيين، كما أن الإشارات الضوئية، تخرج أشعة ضوء مربكة. وفى حال أمسكت بأيهما للإشارة به، فإن يدك تتحول إلى شكل القبضة للإمساك بالمؤشر. الأسوأ أن هذا الوضع يمنعك من فتح يدك عند القيام بوضع المصافحة.

الشرائح المركبة جدًا. وهى أيضا تبدأ بالعنوان المضاف، لكنها بعد ذلك تصبح استثناء القاعدة. فبعض الشرائح تتطلب قدرًا من التفصيل الذى لا يمكن إيجازه: مثلاً، المخططات المالية، الرسوم المعمارية، المخططات الانسيابية. وفى هذه الحالة يكون لديك خياران:

- أن *تنشئ* الشريحة على مراحل.
- أن تعرض *كل* المعلومات على الشاشة دفعة واحدة. وبدلاً من مواجهة جمهورك لتحدث الاتصال البصرى، استدر لمواجهة الشاشة واسرد بصوت عال.

ملاحظة أخرى إضافية حول العنوان الإضافى: ابدأ كل عبارة من عبارات الإيجاز بكلمة "هنا..." أو "هذا..." أو "هؤلاء...". فكل من هذه الكلمات يعنى أنك أشرت إلى الصورة المعروضة على الشاشة بشكل فورى ومحدد. "هذه الشريحة تمثل النمو المتواصل لعائدات منتجاتنا على مدار خمس سنوات" ويمكنك بعد ذلك دمج آلية الرباط الخلفى القوية التى أشرنا إليها فى الفصل السابق، فبعد العنوان *المضاف*، عد للإشارة إلى الشريحة السابقة بالقول: "كل هذا النمو كان نتيجة حملة تسويق قوية"، إن الرباط الخلفى للشريحة يحدث انسيابًا فى العرض.

بقولك: "هنا..." أو "هذه..." أو "هؤلاء..." فى إشارتك إلى الشاشة، سيتاح لك فرصة مد يدك اليسرى نحو الشاشة (التى ستكون عن يسارك)، وهو الأمر الذى سيترتب عليه تفعيل صوتك.

آليتا العنوان *المضاف* والرابط الخلفى تدمجان برباط وثيق حديثك مع عرض شرائحك فى سرد متلاحم متصل يجعل من السهل على جمهورك متابعته. ستكون

المتابعة يسيرة جدًّا، حتى إنهم سيتمكنون من المتابعة وهم ليسوا بذات الغرفة التى تعرض منها. ولنوضح ذلك:

الدكتورة "كاثرين كروثال" كانت المدير التنفيذى المؤسس لـ"أنيماس كوربوراشن"، وهى شركة تصمم، وتصنع، وتسوق منتجات وخدمات مرضى السكرى الذين يتناولون الأنسولين. شركة "أنيماس" مملوكة الآن لـ"جونسون أند جونسون"، لكن حين تم الإعلان عنها فى ربيع ٢٠٠٤، جعلتنى "كاثى" أقوم بتدريبها على رحلة العرض العلنى بسوق المال. وفى النسخة الأخيرة لعرضها، دعت لحضور الجلسة المصرفيين الذين يديرون العطاء. اثنان منهم أتيا بالسيارة من نيويورك إلى مكاتب شركة "أنيماس فى فرازر"، "بنسلفينيا". ومصرفى آخر هو "إريك تاردف"، الذى كان وقتها فى "بيبر جافرى"، وهو الآن ببنك "مورجان ستانلى"، وقد علق فى "مينابوليس" لأن عاصفة ثلجية أغلقت المطار. وقد أرسلت له "كاثى" شرائح العرض بالبريد الإلكترونى، وبقى متواصلًا معها عبر الهاتف بينما بدأت "كاثى" فى تقديم عرضها على الحاضرين.

قال "إيرك" عبر سماعة الهاتف الخارجية: "كيف سأعرف حين تغيرين الشرائح؟".

فردت "كاثى": "ستعرف حينها".

ثم انطلقت فى عرضها مستخدمة العنوان المضاف والرابط الخلفى لكل شريحة، خالقة بذلك سردًا انسيابيًّا لعرضها.

فى نهاية العرض سألت "كاثى"، "إيرك" عما إذا كان قادرًا على المتابعة.

فجاءها الجواب عبر سماعة الهاتف الخارجية: "بشكل ممتاز".

إن الالتزام التام من "كاثى" بتقنية العنوان المضاف، وكذلك مهارات الإلقاء الأخرى، قد ساهم فى إنجاح العرض بشكل كبير على نحو جذب اهتمام الكثير من

المستثمرين. عرض الشركة فى السوق الذى كان يقدر بـ٤,٢٥٠,٠٠٠ سهم، لقى طلبات بأربعة وأربعين مليون سهم - أى بما يزيد على إحدى عشرة مرة على الكمية المتاحة. وقد تم تسعير سهم أنيماس بـ ١٥ دولارًا، وهو السعر الأعلى فى التوقعات التى كانت بين ١٣ إلى ١٥، وكل هذا فى وقت كان فيه مؤشر الناسداك منخفضًا بنسبة ٦٪ وكان أربعة عروض علنية سابقة لشركات رعاية صحية قد انتهت على عروض أقل من ذلك، إنه العرض القوى للعرض العلنى للشركة.

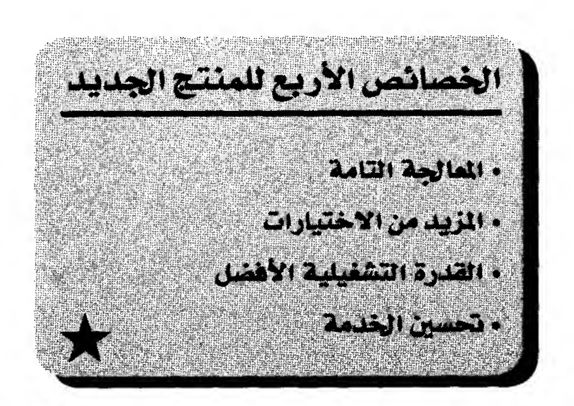
النقاط

ما الذى يفعله أغلب مقدمى العروض حين يعرضون نقاطًا؟ *يقرأونها* حرفيًا.

فكيف يشعر الجمهور مع هذا؟ يقول الواحد فيهم *يمكننى القراءة بنفسى!*

فى الفصل السابق، رأينا كيف يجلب هذا التصرف السلبى ردًا سلبيًا. والحل يتمثل فى أن تعيد الصياغة أو تجمع بين الكلمات المفتاحية، أو استخدام المرادفات، وهذه التصرفات تصح أكثر ما تصح فى حالة النقاط.

فى المثال المعروض بالشكل ١٢-١، يمكنك الإحاطة بالشريحة كاملة من خلال إعادة الصياغة والعنوان المضاف: "هنا نرى السمات الأربع للمنتج الجديد" أو نقول: "وإليكم السمات الأربع للمنتج الجديد" يمكنك أيضا أن تحدد عدد النقاط أو تبقى الأمر فى حدود العموم.



الشكل ١٢-١: شريحة نقاط

بمجرد وصفك للصورة الكبيرة، استدر نحو الشاشة، والمح النقطة الأولى، ثم استدر نحو شخص واحد فى الجمهور، وابدأ بإخبار الجمهور بما عرضته لهم، أيضا من خلال إعادة الصياغة: "لقد حسَّنا سرعة المعالجة فى الإصدار السابق من المنتج..." ثم انطلق فى مناقشة النقطة: "...بإضافة رقاقة أكثر قوة حصلنا على الحماية الاحتياطية" توغل أكثر وقدم قيمة مضافة: "وهذا ما يميز منتجنا عن بقية المنتجات فى السوق".

حين تنهى الحديث فى النقطة الأولى، استدر نحو الشاشة، والمح النقطة الثانية، ثم استدر إلى شخص آخر من جمهورك وقل: "ولقد أضفنا أيضا خيارات جديدة ستتيح لك أن..." وتابع ذات الشكل من النقاش الذى قمت به فى النقطة الأولى. أعد الصياغة، ناقش، ثم قدم القيمة المضافة.

فى حين أنك لو عدت للشاشة ولمحت الشريحة التى فى الشكل ١٢-١ وقلت: "لقد حسَّنا الخدمة لمنتجنا من خلال..." فإن أعين جمهورك ستتحرك فى كل الاتجاهات بالشريحة وهذا لأنك تجاوزت نقطة. فلم تذكر النقطة الثالثة، القدرة التشغيلية الأفضل.

وهذا التصرف ينتج عنه واحد من عدة احتمالات للقبول السلبى:

- أنك نسيت.
- أنك لاتجد ما تقوله حول القدرة التشغيلية.
- أنك تتفادى الأمر لأن هناك ما تخفيه.
- أنك تعجل لأن الوقت ينفد منك.

أما التصرف الإيجابى فهو: *لا تفوّت نقاطًا.*

الاستثناء الوحيد لهذه القاعدة المهمة هو أن تعالج النقاط باعتبارها مجموعة وتقرر ذلك فى العنوان المضاف: "هنا ترون السمات الأربع لمنتجنا الجديد" ثم تابع الكلام بأنك ستركز على النقطتين الأخيرتين فقط. فحين تسمح لجمهورك بأن يرى كل الشرائح فإنه سيتسامح معك (إن لم يكونوا ممتنين لك) عندما توجز بعد ذلك. لكن خذ فى اعتبارك أن هذا الاستثناء خطة تراجع. *فاعلم أنك تكون أكثر تأثيرًا إذا تحدثت عن **كل** نقطة على حدة، أو إذا وضعت النقاط التى ستتحدث عنها **فقط** على شريحة العرض.*

إذا اتبعت هذا الأسلوب الإيجازى، فكن حريصًا على أن تكون كل النقاط مترابطة. ويمكنك فعل هذا من خلال بنائها فى تركيبات نحوية متوازية؛ فابدأ كل النقاط بصنف واحد من الكلام: فتكون البداية كلها أسماء، أو أفعالًا، أو كما فى الشكل ١٢-١، صفات.

الاقتباسات

ما الذى يفعله معظم مقدمى العروض حين يعرضون اقتباسات؟ *يقرأونها بشكل حرفى.*

وما هو الشعور الذى سينتاب جمهورك لهذا؟ سيقول الواحد منهم لنفسه *"كان بإمكانى قراءتها بنفسى!"* .

هذا نموذج آخر للتصرفات السلبية التى تستتبع قبولًا سلبيًا. وبدلًا من ذلك،

قم باستخدام آلية العنوان المضاف. ففى الشكل رقم ١٢-٢، يمكنك الإحاطة بكامل الشريحة من خلال قولك "وتلك كلمات أحد الخطباء التاريخيين العظام".

منذ سبعة وثمانين عامًا وعلى أرض هذه القارة
أنجب آباؤنا أمة جديدة تعى معنى الحرية وتفى
إخلاصًا لمبدأ المساواة بين البشر جميعًا.

الشكل ١٢-٢: كلمات لـ"إبراهام لينكولن" من خطبة "جيتسبرج"

ثم توقف، وأثناء الصمت، استدر نحو الشاشة واقرأ الكلمات وكأنك لم ترها من قبل، مانحًا جمهورك الوقت لفعل الشىء ذاته. وبالطبع، كلما كثرت الكلمات على الشاشة، طالت الوقفة بالنسبة لك - تحت ضغط الوقت. لكن البطء يناسب كثيرًا تلك الكلمات الخالدة لـ"إبراهام لينكولن"، أما إن كانت الكلمات تنويعة لحشو مسف من الكلام، فسيزيد هذا البطء من طول وقت الوقفة إلى حد بشع.

حين تنتهى من القراءة عد للاتصال بواحد من جمهورك وانتظر حتى يعود ببصره إليك، فى إشارة إلى أنه أتم القراءة. وحين تتلاقى العيون، أخبر الجمهور بما عرضته لتوك بالقول: "تلك كانت كلمات من خطبة "إبراهام لينكولن" الشهيرة فى "جيتسبرج"".

ثم تحرك باتجاه شخص آخر، وقل: "وهى لم تكن من أشهر الخطب فى التاريخ وحسب، بل كانت أيضا من أقصرها. فالنص الكامل للخطبة يحوى ٢٧٢ كلمة فقط!".

ولما كانت العبارة الأخيرة ليست موجودة على الشريحة، فإن أى قيمة مضافة يجب أن تصدر منك أنت. فالسلوك الإيجابى يؤدى إلى القبول الإيجابى.

المخططات الرقمية والارتباطية

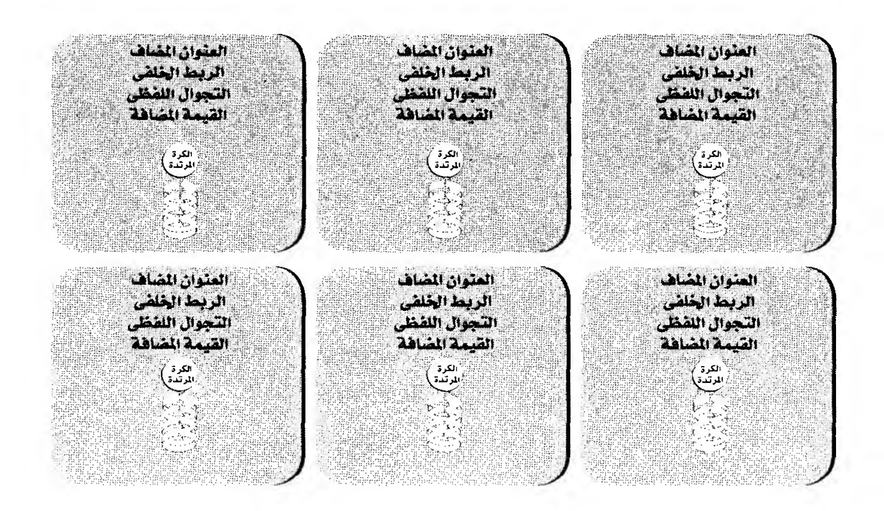
للأرقام والجداول اعتبارات خاصة. ابدأ فى هذه الشرائح بالعنوان المضاف كما هى العادة. لكن قم بعد هذا بمساعدة جمهورك على فهم الشريحة من خلال تحديد المحاور الأفقية والرأسية. فى الفصل الثانى شرحت مصفوفة الفاعلية التى فى الشكل ٢-٢ كما يلى: "فاعلية المضمون معروضة على المحور الرأسى من الأسفل إلى الأعلى، وفاعلية الإلقاء مبينة على المحور الأفقى من الأسفل إلى الأعلى".

عليك أيضًا باستخدام تقنية التجوال اللفظى: "اللون الأزرق يشير إلى..." أو "واللون الأصفر يشير إلى..." أو "العمود الأول يمثل..." أو "على الصف العلوى سترى...".

بمجرد أن توجه جمهورك إلى المخطط، يمكنك الانتقال إلى الحديث إلى الرسم أو الجدول بالتفصيل.

تدفق السرد

لكى نوجز آليات الاتساق مع الرسوم والصور، دعنا نأخذ كل ما تعلمناه فى الفصلين الأخيرين ونعرضه فى صورة مقارنة شاملة على شاشة العرض المركبة، كما هو مبين فى الشكل رقم ١٢-٣. هذا الإجراء سيساعدك على تقديم عرضك فى سرد انسيابى متصل.



الشكل ١٢-٣ تدفق السرد

ابدأ كل شريحة واردة بالعنوان *المضاف*، ثم قم بالربط الخلفى مع الشريحة الراحلة باستخدام كلمة منها. استخدم التجوال اللفظى فى شرحك لعناصر الشريحة، ثم قدم القيمة المضافة من خلال الاستشهاد بمواد داعمة ليست معروضة على الشريحة، ثم اختم بالجملة الدوارة عائدًا إلى النقطة باء أو موضع الفائدة فيما تقول بالنسبة لجمهورك، وهى الآلية المؤثرة التى قرأت عنها فى الفصل السادس. ثم استمر كذلك مع كل شريحة.

قارن بين ذلك وبين طريقة: "والآن، أود أن ..." المتبوعة بالقراءة الحرفية للشريحة. بدلًا من تلك الطريقة التقليدية، قم بتطوير إيقاع سرد متدفق. اجمع بين كلماتك، العنصر اللفظى، وصوتك، العنصر الصوتى، ولغة جسدك، العنصر البصرى، مع الرسوم التى ستعرضها فى كل متكامل. يسر العرض لجمهورك، وسيتبع الجمهور خطاك.

الثلاثية التى لا تنفصل ولا تنفصم

فى هذه الثلاثية بيان موجز لمهارات الإلقاء الرئيسية، وستجد تطبيقاتها فى الفصلين الختاميين من هذا الكتاب والذى يصنع مع كتابى السابقين *Presenting to Win* و *In the Line of Fire* ثلاثية منهج العرض الناجح.

وهناك نقطتان فى غاية الأهمية تقعان فى الذروة من نهج هذه الكتب الثلاثة - كما هما فى كل عرض أو خطبة تلقيها. الأولى هى أن كل هذه المفاهيم لابد من القيام بها جميعا فى آن واحد دون فصل. فكل عنصر يمكن أن يؤثر فى البقية، وبالتالى فى مصير عرضك بكامله. والمعنى أنه:

- يمكنك أن تضع محتوى مُقنعًا للعرض ثم يهوى به برنامج العرض فيما يعرف بموت الباور بوينت.
- يمكنك أن تضع محتوى مقنعًا، وتوضحه بمجموعة رسوم مبهرة، وينهار إلقاؤك بفعل هاجس الكر أو الفر.
- يمكنك وضع محتوى مقنع، توضحه برسوم مبهرة، وتعرضه باتزان وثقة، لكن تنوء بك بيئة العرض التى تعترض جمهورك وتشتته.
- يمكنك وضع محتوى مقنع، توضحه بمجموعة رسوم مبهرة، وتعرضه باتزان وثقة وفى بيئة عرض نموذجية كإلقائك بمسرح حديث من الفئة الأولى ، وتبهر جمهورك فيستمع إليك فى إنصات كامل طوال العرض.
- لكن إذا فتحت مجالًا للأسئلة، وأجبت عن تلك الأسئلة على نحو دفاعى، اتقائى، أو مجادل، فإن كل شىء سار فى السابق على مايرام، سوف ينقلب بأثر عكسى.

فتعامل مع كل عامل من هذه العوامل بشكل شامل عميق.

النقطة الثانية هى أن منهج العرض الناجح فى تناول كل من العوامل الحساسة السابقة، حين يقارن بالمناهج المستقرة، يعد مربكًا. وفى هذه الأيام، تقدم العروض على الهيئة التالية:

- المضمون/الرسوم: تلحق مضامين العروض بعرض مشوش متسرع لشرائح الباوربوينت، جامعًا بين وظيفتين مختلفتين. فبجانب وظيفتها الإيضاحية، تعجل الشرائح من أداء المتحدث، فيدع شيئًا خلفه، ويضع أشياء قبل أوانها. إن عملية إعداد العروض فى هذه الحالة تعامل على هذا النحو: يفوض فيها آخرون، ثم توكل لأصحابها من ذوى الإلقاء المتسرع المندفع.
- مهارات الإلقاء: يتسبب تدفق الأدرينالين فى اندفاع مقدمى العروض والمتحدثين أكثر للقيام بأداء تمثيلى. وللهروب من الضغط، يستدير هؤلاء المتوترون بظهورهم تجاه جمهورهم خلال العرض ويأخذون فى القراءة الحرفية للشرائح.
- محيط العرض: تترك ترتيبات القاعة لطاقم الخدمة أو النُّدل هذا إن تم التعامل مع هذه الترتيبات بالأساس.
- الأسئلة والأجوبة: يوصى مقدمو العروض بالإجابة عن الأسئلة التى يريدون الإجابة عنها وألا يجيبوا عن الأسئلة التى لايريدون الإجابة عنها.

هل يبدو ذلك مألوفًا لك؟

فى الفصل التالى، سنعرض دراسة حالة شارحة توضح لك كيفية التعامل مع كل هذه العناصر على نحو فعال.

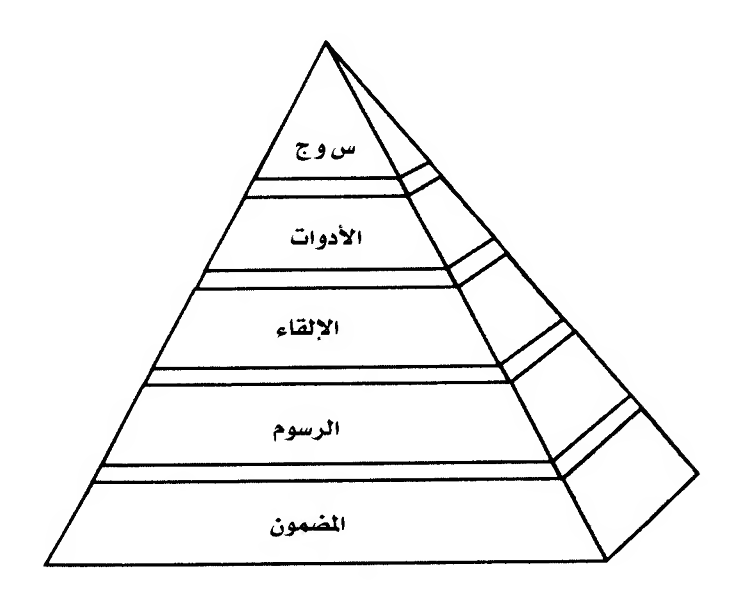


الفصل

١٣

هرم العروض القوية

التصورات الواردة بالفصل السابق تحتوى على عناصر خمسة رئيسية توجد فى كل عرض أو خطبة، ويمكن عرضها كطبقات هرم، كما هو موضح بالشكل رقم ١٣-١.



الشكل ١٣-١: العناصر الخمسة الرئيسية لأى عرض

قاعدة الهرم، كما هى فى كل عرض، تتمثل فى المضمون الصلب الذى يتم توضيحه من خلال الرسوم التى تعرض على شرائح العرض. بدورها، فإن كل هذه العناصر يتم تقديمها من خلال لغة جسد المتحدث وصوته، وبدعم من أدوات الإلقاء المعروفة فى هذه الحرفة. والعرض بكامله يكون معرضًا لفحص وتدقيق أسئلة الجماهير، والتى ينبغى أن يتعامل معها المحاضر بثقة تامة ومصداقية كاملة.

ولكى نوضح جميع هذه العناصر الخمسة، دعونا نتناول نموذجًا وقع قبل عقد ونصف فى برنامج *على الهواء مع لارى كينج*. ففى حلقة التاسع من نوفمبر ١٩٩٣ قام "آل جور" الذى كان نائب الرئيس حينها بمناظرة "روس بيروت" حول اتفاقية التجارة الحرة لأمريكا الشمالية. وقد حللت تلك المناظرة بشكل موسع فى كتابى *In the Line of Fire* لأوضح كيفية الامتناع عن الإجابة على الأسئلة كما فعل "بيروت" كمثال بيّن على التصرف السلبى.

إن تصرف "بيروت" خلال المناظرة قدم أيضًا نموذجًا لعدم التعامل مع كل العناصر الأخرى للعرض أو الخطبة - أو الهرم بكامله. على العكس من ذلك، والأكثر أهمية، كان تصرف "آل جور" الإيجابى فى ذات المواجهة بيانًا للطريقة السليمة فى التعامل مع كل من هذه العناصر الرئيسية.

والأجزاء التالية من المناظرة، تشرح كل طبقة من طبقات الهرم، بدءًا من القاعدة.

ملحوظة

إذا أردت مشـاهدة مقاطـع مناظرة معاهدة التجـارة الحرة مع التعليق، قم بزيـارة الموقـع الإلكترونـى www.powerltd.com/tpp واسـتخدم كلمـة المرور ذاتها التى وردت فى المقدمة، ويتضـمن لقطات الفيديو من ١٣-١ إلى ١٣-٦.

المضمون

خلال الكلمة الافتتاحية، قال "جور":

لقد قلنا منذ البداية إننا أردنا تضمين الاتفاق الرئيسى، وهو ما توصلنا إليه، مع هذه الاتفاقات الفرعية.

قلنا، إننا، أردنا: هكذا بدأ "جور" بضمير الجمع تمامًا كما بدأ الدستور الأمريكى: "نحن الشعب..." إن ضمير الجمع يجمع بين ضمير المتكلم الذاتى وضمير المخاطب المقنع فى ضمير متكلم يأتى بفائدة متساوية على الطرفين. كان "جور" يتحدث نيابة عن إدارة "كلينتون"، لكنه باستخدام ضمير الجمع، ضم إليه جموع الناخبين – والجمهور. ذلك هو تأييد الجمهور.

ثم تابع:

والسبب فى الأهمية الشديدة لهذه الاتفاقية يتجلى فى قصة لواحد من أصدقائى المقربين الذى تربيت معه، واسمه "جوردون تومسون" ...

هنا، يعرض "جور" دليلًا قصصيًّا يدعم قضيته. إن إحدى أكثر الطرق فاعلية

فى التواصل مع الجمهور أن تبث رسالتك فى إطار إنسانى؛ فهذا يثير تعاطف الجمهور على الفور.

... يعيش فى "إلمود"، بولاية "تينسى"، مع زوجته، "سو"، وابنه "راندى". يعمل "تومسون" فى صناعة الإطارات. وهو عضو باتحاد عمال الصناعات المطاطية، وهو مؤيد للاتفاقية، ذلك أنه أخذ وقتًا للتفكير فى آثارها على عمله وعائلته. إننا ننتج أفضل إطارات فى العالم، لكننا نجد صعوبة فى بيعها فى المكسيك لأنهم يفرضون رسومًا جمركية تصل إلى عشرين بالمائة. والآن حين يصنعون هم الإطارات ويأتون لبيعها فى الولايات المتحدة، تكون الضريبة على الحدود صفرًا. فالعلاقة إذن أحادية الاتجاه. واتفاقية التجارة الحرة تغير هذا الوضع.

عبارة "الاتفاقية تغير ذلك الوضع" تعد ختامًا قويًّا يدعم موقف "جور" فى تأييد الاتفاقية. وتلك هى رسالة "جور" الأساسية، أو النقطة باء - الجملة الدوارة.

استغل "جور" الفرصة بعد ذلك لتقديم جملة دوارة أخرى من خلال إعطاء الجمهور سببًا لدعم الاتفاقية.

إنها تؤسس لعلاقة عادلة للكل.

عبارة "إنها تؤسس لعلاقة عادلة للكل" تعنى أن اتفاقية التجارة الحرة تفيد الكل. وفى هذا نفع للجمهور، أو بيان لموضع المنفعة للجمهور فيما يقول. وفى هذا فوز بتأييد الجمهور مرة أخرى.

لقد كانت الكلمة الافتتاحية لـ"جور" جامعة، شارحة، نافعة، وبالتالى مؤثرة. والآن، دعونا نلق نظرة على الفقرة الافتتاحية لـ"روس بيروت".

هدفى بسيط جدًا. أنا أنظر بسنوات عديدة من الخبرة فى برنامج المنشآت الصناعية الأمريكية بالمكسيك ...

استخدام ضمير المفرد فى كلمتى "هدفى" و"أنا أنظر": بالنسبة لرجل معروف بغروره وعجبه، أكدت السمعة السلبية. لاحظ عدد المرات التى استخدم فيها ضمير المتكلم المفرد فى كلمته الافتتاحية.

...وإليكم ما أراه. إن لدينا خبرة كبيرة فى المكسيك. ولطالما اتُّهمت بأننى أنظر للخلف. وهذا صحيح! فأنا أنظر إلى الخلف فى الحقيقة! وإليكم ما أراه بعد سنوات عديدة من النظر. إن حياة العمال بالمكسيك ـ مستوى المعيشة والأجور قد انخفض ولم يرتفع. فبعد سنوات عديدة من وجود الشركات الأمريكية فى المكسيك، نجد أن هذه هى حال العمال الذين يعيشون حول أى منشأة أمريكية جديدة.

وعندها حمل "بيروت" صورة فوتوغرافية لمنطقة "تيجوانا" فى المكسيك، وقال:

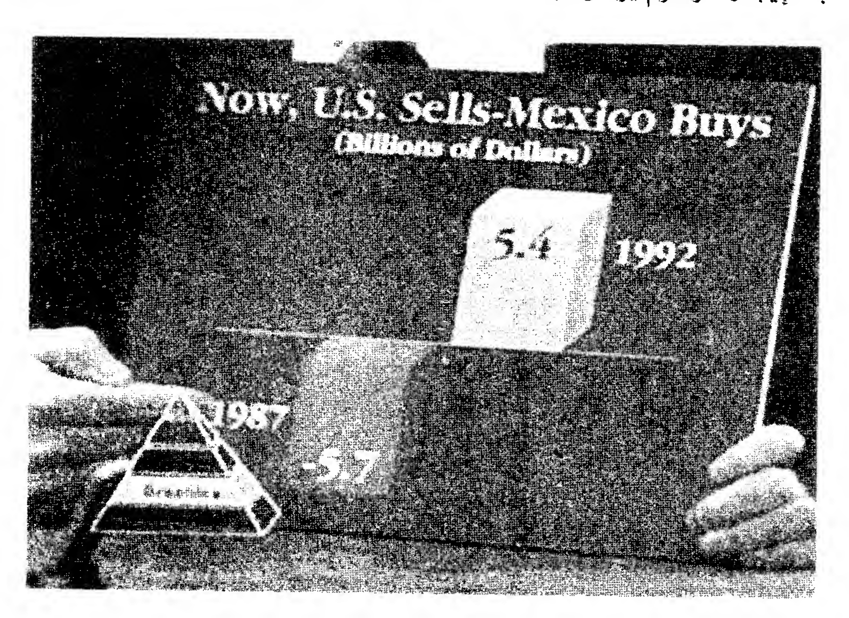
والآن تأمل لو أنك تملك شركة أمريكية كبيرة، وذهبت إلى هناك لترى المصنع الجديد، فوجدت العشوائيات وقد طوقته من كل جانب، فسيكون رد فعلك،" ما الذى دفعك لبناء مصنع وسط هذه العشوائيات؟" .

لقد ختم "بيروت" كلمته الافتتاحية بعبارة فصل وازدراء وتحقير. فلا مكان هنا لتأييد الجمهور.

والآن، دعونا ننتقل إلى العنصر المهم التالى من الهرم:

الرسوم

فى جزء لاحق من النقاش، حمل "جور" بطاقة رسم، تلك المعروضة فى لقطة الفيديو ١٣-١. وقد احتوت البطاقة على عنوان واحد، وتاريخين، ورقمين، وقائمين بيانيين: قائم الأرباح باللون الذهبى، والخسائر باللون الأحمر. لقد اتبع مخططه القاعدة البسيطة القائلة: القليل أفضل من الكثير. فالقليل من الرسوم يحدث التأثير الأكبر. والرسوم الأقل تكون أكثر سهولة فى استيعابها من قبل الجمهور. إن مبدأ إيجاز الرسوم يوافق مبدأ تأييد الجمهور.

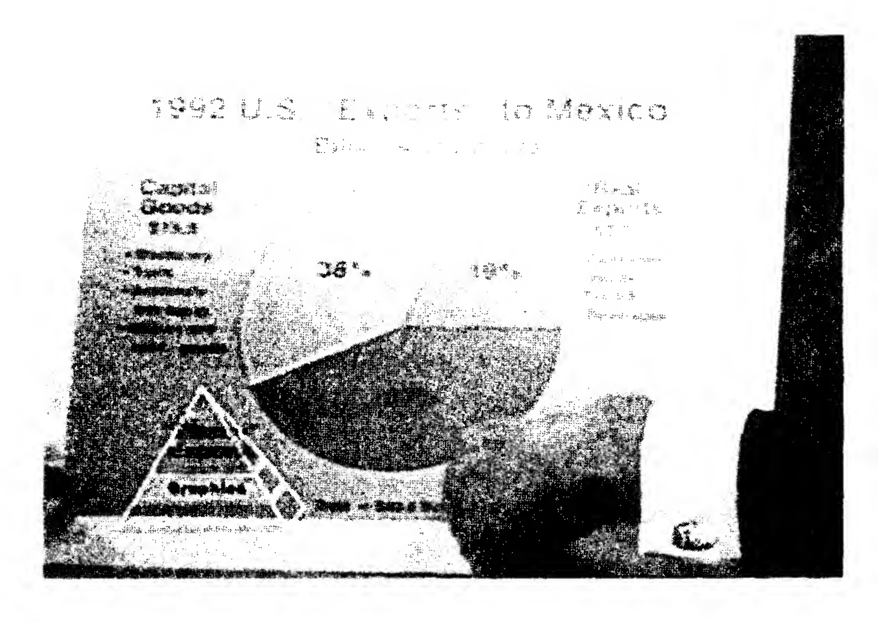


لقطة الفيديو ١٣-١ بطاقة الرسم البيانى لـ "آل جور"

بعد ثلاثة عشر عامًا من نقاش اتفاقية التجارة، فاز "آل جور" بجائزة أكاديمية لألفته مع العرض الفعال للصور. فخلال مشواره العملى، وبالخصوص فى فترتى عمله كنائب رئيس، كان من بين اهتماماته الرئيسية مسألة الاحتباس الحرارى. وقد قام بعمل عرض بالشرائح حول الموضوع وقام بإلقائه مرات عديدة حول العالم. وفى عام ٢٠٠٦ صنع فيلمًا بعرض الشرائح، وأسماه الحقيقة المزعجة. وقد

فاز الفيلم بالأوسكار، وحقق الكتاب المأخوذ عن الفيلم أفضل المبيعات، وفاز عن هذا الموضوع بجائزة "نوبل" فى عام ٢٠٠٧. لا بأس بتلك الغنائم على موضوع بدأ ببرنامج على الهواء.

وفى المقابل، انظر للرسم البيانى لـ"بيروت"، المعروض فى لقطة الفيديو ١٣-٢. وفى هذا الرسم نرى النقيض الكامل للمبدأ السابق: فقد اتبع الكثرة غير الفعالة. الكثرة المربكة. الإرباك الذى يجعل من الصعب على الجمهور استيعاب ما فى الرسم. هذا الإرباك الذى يجبر الجمهور على محاولة تفسير الرسم. وحين تنشغل أعين الجمهور يتوقفون عن الإنصات للمتحدث.



لقطة الفيديو ١٣-٢: الرسم الإيضاحى لـ "روس بيروت"

خلال حديث "جور" عن رسمه، تحولت الصورة التليفزيونية لأخذ مقطع واسع للرجلين، وضح على الفور الفارق بين التعبير البدنى لرسالة كل من الرجلين، وهو الطابق التالى من الهرم.

لغة الجسد

فى لقطة الفيديو ١٢-٣، سترى رأس "بيروت" مائلًا للأمام. ملامح وجهه عابسة وسترى ذراعيه مشبكتين حول جسده، وفى العرض المتحرك للفيديو تجده ينقر الطاولة بأصابعه فى نفاد صبر. لقد أظهر كلاً من مظاهر الكر والفر.



لقطة الفيديو ١٢-٣ لغة الجسد لدى "آل جور"و"روس بيروت"

على النقيض من ذلك، جلس "آل جور" منتصبًا. ملامحه معبرة. يبقى على اتصال بصرى ثابت مع "لارى" . وبينما كان يتحدث مع "كنج" مد ذراعيه وفتح راحته، كما فى وضعية المصافحة؛ وهو الوضع المثالى للتواصل البصرى وبسط اليد الذى يخلق التواصل. ولما كان "جور" يميل للأمام كان ذقنه منخفضًا أيضًا، وبالطبع حين كان ذقن جور ينخفض كان لارى ينخفض بذقنه أيضًا. كان المضيف يمثل الجمهور: وحين كان لارى يومئ برأسه، كان الجمهور أمام التليفزيون يومئ فى تعاطف.

فى جزء لاحق من النقاش ظهر عنصر آخر من لغة الجسد، وفى هذا الجزء، وجه جور اتهامًا إلى بيروت بكتمان المعلومات.

إنه لا يريد أن يعلن على الملأ حجم المال الذى ينفقه. وحجم المال الذى تلقاه للدعاية ضد معاهدة تحرير التجارة.

تظهر ردة فعل "بيروت" إزاء اتهام "جور" له على لقطة الفيديو ١٣-٤. كانت يداه وذراعاه فى وضع دفاعى مغطيًا جسده. يده اليسرى، (الواضحة فى الصورة) تقبض بشدة على قلمين، كما لو كان يعده ليستخدمه كسلاح - كما لو كان يرسل رسالة صامتة تقول: "سأقتلع عينيك بهما!".



لقطة الفيديو ١٣-٤ ردة فعل "روس بيروت" على اتهام "آل جور"

والآن لننتقل للطبقة قبل الأخيرة من الهرم، وهى أحد موضوعات الفصل الثانى عشر.

أدوات الصنعة

عد إلى لقطة الفيديو ١٣-٣ لتلاحظ أن بطاقة الرسوم التى كانت لـ"جور" متموضعة على يساره، وهو الجانب المناسب للعرض؛ لأن الجمهور الغربى يقرأ من اليسار لليمين. والآن انظر لقطة الفيديو ١٣-٥ وسترى أن بطاقة "بيروت" كانت على يمينه، وهو الجانب غير المرغوب للجمهور لأنه يرغم الجمهور على القراءة العكسية.



لقطة الفيديو ١٣-٥ بطاقة الرسم الخاصة "بروس بيروت" وهى موضوعة عن يمينه

مواضع الرسوم على هذا النحو لم تكن مصادفة. والدليل يظهر فى المقطع التالى من الفيديو، المأخوذ من بداية البرنامج، حين أعلن "لارى كينج" قواعد النقاش.

لكى نحدد مكان جلوس كل من الضيفين، أجرينا قرعة فى وقت لاحق اليوم. وقد فاز نائب الرئيس، واختار الجلوس فى المقعد الأقرب.

لقد اختار نائب الرئيس المقعد المناسب، فأصبح رسمه الذى، كان موجزًا، أسهل فى قراءته بالنسبة لجمهوره.

والآن، لنتقدم فى هذا النقاش لنعرض الطبقة العليا من الهرم.

الأسئلة والإجابات

فى هذا المقطع من النقاش، شن "بيروت" هجومه مرة أخرى ضد المكسيك.

حسنًا، أيها الناس، إن نهر "ريو جراند" هو النهر الأكثر تلوثًا فى نصف الكرة الغربى...

فسأل "لارى كينج":

لكن هذا لا علاقة له بمعاهدة التجارة الحرة، أليس كذلك؟

فتدخل "جور":

نعم، ودعنى أُجب عن هذا، إن استطعت، هل يمكن...

فتجاهل "بيروت" "جور".

لاري، لاري، هذا بعد سنوات عديدة من ذهاب الشركات الأمريكية إلى المكسيك، متحررين من...

فأجاب "لاري كينج":

لكن بالإمكان أن يفعلوا ذلك من دون معاهدة التجارة.

فأجاب "بيروت":

لكن بإمكاننا إيقاف هذا دون معاهدة التجارة الحرة ويمكننا إيقاف ذلك بمعاهدة جيدة.

فسأل "جور"، "بيروت":

كيف توقف هذا من دون معاهدة؟

بغضب استدار "بيروت" ليواجه "جور".

قم فقط بـ.... قم بقطع هذا. اعمل على تمرير بعض القوانين البسيطة إزاء ذلك، اجعل الأمر واضحًا...

وفي براءة تامة، سأل "جور"، "بيروت":

هل نمرر بعض القوانين البسيطة فى المكسيك؟

فهز "بيروت" رأسه، ثم خفضه كثور يوشك على الانقضاض، وقال:

كلا.

فأصر "جور" على سؤاله، بهدوء، لكن بثبات.

كيف يمكنك فعل هذا دون المعاهدة؟

فرد "بيروت" غاضبًا:

أعطنى عقلك.

"أعطنى عقلك"! لقد خاطب "بيروت" نائب رئيس الولايات المتحدة وكأنه ساعٍ فى مكتبه. وفى المقابل، رد نائب الرئيس بابتسامة عريضة.

الشاهد هنا، وما ذكرته فى كتاب *In the Line of Fire*، أن الغضب ليس بالرد المناسب على الأسئلة الصعبة؛ بل الاتزان ورباطة الجأش. إن هذا الدرس المهم ينطبق على كل الأسئلة الصعبة التى توجه فى كل مواقف التواصل؛ ليس فى المجادلات السياسية فحسب، بل فى حوارات الأعمال، والحوارات العامة، والاجتماعية، والثنائية.

وبهذا الهدوء ورباطة الجأش، رد "جور" على "بيروت":

نعم، كلى آذان صاغية. لم أسمع الإجابة، لكن تابع.

فرد "بيروت" غاضبًا مرة أخرى:

هذا لأنك لم تتوقف قط عن الحديث.

حسن، أنا منصت...

وللمرة الثالثة، كرر "جور" سؤاله بهدوء:

كيف توقف هذا من دون المعاهدة؟

لم يهدأ "بيروت"، ورد فى غضب:

حسن، هل ستنصت؟ وطّن نفسك على ذلك.'

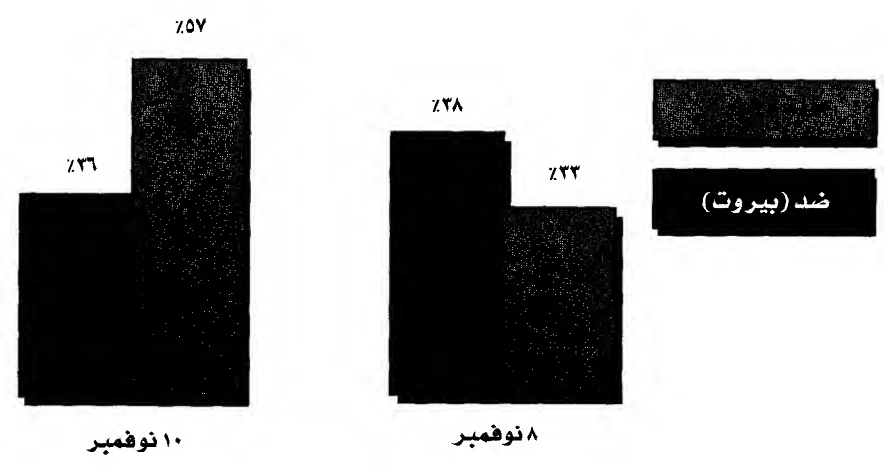
"وطّن نفسك!" عبارة إهانة أخرى من "بيروت".

النظرة البادية على وجه "آل جور" فى لقطة الفيديو ١٢-٦ تظهر اتزانه فى مواجهة غضب "بيروت".



لقطة الفيديو١٢-٦ ردة فعل "آل جور" تجاه غضب "بيروت"

أثر السلوك السلبى لـ"روس بيروت" على قبول الجمهور كان جليًّا فى استطلاع الرأى الذى أجرته بزنس ويك قبل وبعد يوم المناظرة، وتظهر نتائجه فى الشكل ١٢-٢.[٢]



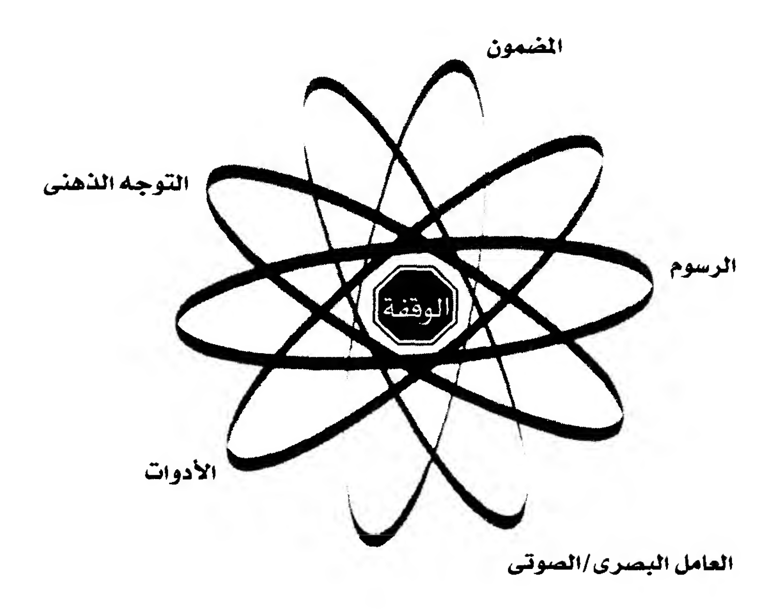
الشكل ١٢-٢ نتائج استطلاع الرأى حول اتفاقية تحرير التجارة، عام ٣٩٩١

خلال اليومين اللذين فصلا بين الاستطلاعين لم يكن هناك من عامل أو حدث يؤثر على مسألة المعاهدة سوى تلك المناظرة المتلفزة. لقد شاهد برنامج "لارى كينج" فى تلك الليلة أحد عشر مليون شخص، وقد حقق أعلى البرامج التى تبث مشاهدة حتى ذلك الوقت (وقد ظل فى هذه المرتبة طيلة ٣١ سنة، حتى تحول برنامج "مونداى نايت فوتبول" من البث الإذاعى إلى التلفازى). وبعد شهرين من المناظرة، أقر الكونجرس معاهدة التجارة. ومن الواضح أن أداء "روس بيروت" السلبى كان السبب فى انحياز كثير من المترددين ضد موقفه.

إن مناظرة تحرير التجارة توفر لنا موجزًا لكل العناصر الأساسية فى هذه الكتاب. فمنهج العرض الناجح يمكن النظر إليه باعتباره نظام تشغيل. وكما يتحكم برنامج الويندوز فى تشغيل تطبيقات برامجية متعددة، فإن هرم العرض الناجح يتحكم ويربط بين كل عناصر التواصل الرئيسية.

- *المضمون.* رتب مضمون عرضك بحيث يكون مركزًا ، وفى الصميم، ويتدفق بشكل منطقى. فلكل موضوع هدف واضح، يوضع كدعوة للفعل، أو النقطة باء، أو نفع للجمهور المخاطب، إن لم يكن منافع متعددة. وبمجرد أن تضع نص موضوعك قم بتكراره.
- *الرسوم الإيضاحية.* أنت تمثل بؤرة التركيز فى عرضك، والرسوم ليست إلا دعمًا لك. فصمم رسومك وفق مبدأ "أقله أبركه"، واعرض هذه الرسوم بآلية تحريك تساعدك على بيان موضوعك. وكن مدركًا لطريقة إدراك جمهورك للصور التى تعرضها وفق استجابتهم الظرفية (فى الثقافة الغربية تقرأ النصوص من اليسار إلى اليمين) ووفق استجابتهم العصبية (تستجيب العين انعكاسيًّا بالنظر إلى الصور الجديدة).
- *مهارات الإلقاء.* ما تقوله يتأثر بطريقة وتوقيت قولك، فقدم موضوعك فى عبارات بواقع واحدة لكل واحد من جمهورك، بحيث تتم قوس كل عبارة مصحوبًا *باتصال* بصرى *وبسط* لليد؛ مما ينتج فى النهاية تجسيدًا معبرًا لما تقول. *تحدث للعيون فقط. استخدم الطريقة الذهنية فى الإلقاء* كى تتفاعل مع جمهورك بقراءة رد الفعل وتكون مستعدًا لتعديل الخطاب.

- *أدوات الصنعة*. اختر وضعية تظهر فيها مع أدوات عرضك بحيث يسهل على الجمهور رؤيتك ورؤية الرسوم. يسر الأمر على جمهورك حتى يسهل عليك أمرك.
- *الوقفة*. كل هذه العناصر الحيوية تدور فى فلك نواة مركزية موحدة، كما يظهر فى الشكل ١٣-٣.



الشكل ١٣-٣: عناصر العرض الناجح

الشاهد من هذا كله هو أن العرض لا يتمثل فى الشاشة فقط، أو فى المتحدث فقط، أو فى الجمهور فقط. العرض الناجح يجمع بين كل هذه العناصر الحيوية فى كيان حى يتغير فى كل مرة تقدم فيها عرضًا.



الفصل

١٤

الختام - عَودٌ على بدء

"إن السلوك الذى يحوز إعجابًا هو طريق القوة بين الناس فى كل مكان".

ــ "بيولف"، ترجمة: "سيموس هيناى"[١]

اليوم الأول فى العمل

إثر تخرجى فى جامعة ستانفورد بدرجة الماجستير فى الخطابة، والدراما، والتلفاز، عملت كمدرس مساعد للخطابة بمدرسة "باروش" فى كلية نيويورك. وكان أول تكليف لى هو تدريس منهج الخطابة التأسيسى للمبتدئين. وفى أول يوم، كان أول سؤال وجه لى هو السؤال الأكثر شيوعًا فى كل حياتى المهنية كمدرب تقديم عروض. ففى بداية الدرس قامت شابة متوترة وسألت: "ما الذى يجب علىَّ أن أفعله بيدى أثناء الحديث؟".

لم تكن حركة الأيدى جزءًا من المنهج فى "ستانفورد" بل إن دراسات تخرجى كانت عن "أرسطو"، "سقراط"، و"سيسرو"، ولم تكن عن الإشارات. وقلت لنفسى: "أوه، لا يجب أن أبدو أحمق فى أول يوم لى بالعمل!".

وخلال بحثى المسعور عن إجابة داخل قواعد بياناتى، أخذت عينى، إثر اندفاع

الأدرينالين، ببحث حثيث فى أرجاء القاعة بحثًا عن مخرج. وفجأة، توقفت عند قلمى الموضوع على مكتبى. فقلت، مدعيًا الحكمة اليقينية: "الخطيب عالم، استخدمى أداة العالم؛ استخدمى القلم. أمسكى قلمك لتركيز طاقاتك. ذاك هو الوضع المنطقى ليديك".

بدا أن الحل المرتجل الذى أدليت به أحدث أثره الفورى على عصبية الفتاة. مندفعا بثقتى فى أننى قدمت كشفًا عظيمًا سيكون علامة فارقة فى حوليات الخطابة، وبأننى سأتوج باعتبارى أرسطو القرن الحادى والعشرين، تابعت فى وصف هذا الدواء للطلبة الآخرين طوال الفصلين الدراسيين التاليين. وكدعم لنصيحتى، جعلت من نفسى قدوة، فداومت على الإمساك بالقلم طوال محاضراتى. لم أكتف بالقول، بل فعلت ما قلته بنفسى، ويسمى المتخصصون بعلم النفس السلوكى *هذا بالتعزيز المزدوج*.

بعد عام، وضعت منهجًا دراسيًّا جديدًا لصف الخطابة وفى المنزل جعلت أتدرب عليه أمام المرآة. ما رأيته جعلنى أدرك أن الحل العبقرى الذى قدمته خلق صورة لرجل شاهر سلاحًا، ويقبض يده، ويواري أسفل بطنه طول الوقت. لقد كررت هذا المسلك السلبى طوال عام ومعززًا إياه بالدفاع عنه، حتى أصبح عادة مترسخة. أدركت أن علىّ كسرها، وكان ذلك مثل نزع شريط لاصق عن جلدى. لكننى نجحت. تعلمت كيف أتخلص من عادة تغطية الجسد وكيف أبسط يدى. أنت أيضا يمكنك تعلم ذلك. أنت أيضا يمكنك تغيير سلوكك وتحقيق النتائج الإيجابية أمام جمهورك.

ثُقَالة الكتاب

أول نماذج الخطباء فى هذا الكتاب كان "رونالد ريجان"، المتواصل الأعظم. وصفاته الرفيعة فى الخطابة تستحق إعادة ذكرها هنا لتكون نموذجًا تحتذى به أنت وكل شخص يطمح إلى الوقوف أمام أى جمهور ويكسبه إليه. إن سنوات عمل ريجان الثمانى كمقدم لـ"جنرال إليكترك ثييتر"، كانت البذرة التى أينعت منها

مهاراته الرائعة فى الإلقاء. وهى ذات البذرة التى يمتلكها كل إنسان يحادث إنسانًا آخر.

أنت و ٩٩٪ من مقدمى العروض والمتحدثين الذين قابلتهم ليسوا ممثلين أو مؤدين لأدوار. ولو أنك عاملت لحظات الحقيقة التى تواجه فيها جمهورك باعتبارها عرضًا أو دورًا تؤديه، فلا شك أنك سوف تفشل. لكنك إن عاملت تلك اللحظات المهمة على أنها حوارات فردية مع أفراد جمهورك، فإنك تفعل ما اعتدت فعله بشكل طبيعى وفعال.

هذا التحول فى منهجك، إلى جانب تحول آخر من التفكير بذاتك للتفكير بالشخص الذى تحاوره يمثلان معًا جوهر الطريقة الذهنية للإلقاء. هذه التحولات ستثير تعاطف جمهورك على نحو تلقائى. وبالتالى، حين تتلقى قبول الجمهور الإيجابى، سينحسر خوفك من الحديث للعامة حتى تصل إلى منطقة الارتياح، فيكون كمظلة حملتها الرياح بعيدًا.

"جوى موجليا" الذى ورد ذكره بالفصل السابع، يستحق إعادة ذكره هنا لتصوراته عن عملية التعلم. ويصف هو ذلك بقوله: "السر فى تفعيل التغيير يكمن فى... أن عدم الارتياح هو الثمن الذى تدفعه لتحقيق نتائج جديدة".

الثمن الذى ستدفعه كى تحقق نتائج جديدة هو الشعور بعدم الارتياح فى محطتين:

- الوقفة.
- وبسط اليد.

وقد جربت هذا الشعور بلا شك فى كل من هاتين المحطتين، وذلك بفعل الفطرة وبفعل التنشئة. فلأننى من أبناء "نيويورك"، فقد نشأت على الاعتقاد بأن التوقف هو أسوأ من الاستسلام؛ وبطبيعتى البشرية، أنا مفطور على اتخاذ مواضع الجنين

بيدى وذراعى. لكنى تغيرت، تغيرت لأننى فهمت قوة التواصل الشخصى، وأهمية القيام به على النحو الأمثل. أنت أيضًا، يمكنك أن تتغير.

الثناء الأعظم

فى الفصل السابق، أشرت إلى أن كل عناصر الهرم تنطبق على أى عرض ستقدمه أو أى خطبة ستلقيها. ودعنى أفصل فى هذه الملاحظة بشىء من التفاخر. اسمح لى بأن أشاركك ذكرى أعظم ثناء تلقيته عبر عقدين من العمل كمدرب إلقاء. وقد تلقيتها من "سيندى بيرجدورف" المدير التنفيذى السابق لـ"سانديسك كوربوراشنن"، وهى الآن أكبر مورد لمنتجات تخرين الذاكرة المؤقتة. فى عام ١٩٩٥، كانت "سيندى" و"إلى هرارى"، المدير التنفيذى ومؤسس الشركة، كانا قد أتما للتو الإعداد للعرض العلنى للشركة فى آخر يوم من أربعة أيام حافلة قضياها فى تلقى برنامج العرض الناجح. وبينما كنا ننهى جلستنا، التفتت "سيندى" نحوى، وقالت: "هذا شىء يتجاوز مسألة الإلقاء، أليس كذلك؟ إنه يتعلق بالتواصل فى أى موقف ويصح فى أى موضع".

أرجو أن تكون كلمات "سيندى" ذات مغزى لك أنت أيضا. فإن أى تواصل تقوم به - سواء كان فى اجتماع، أو مقابلة شخصية، أو مؤتمر، أو مناقشة، أو حوار ثنائى، وسواء كان ذلك فى إطار عملى أو اجتماعى أو سياسى - فإنه يحتوى على ذات العناصر الرئيسية والديناميات التى تكون فى العرض أو الخطبة. إنها فقط تتفاوت بدرجات طفيفة جدًّا. إذا أردت عرضًا ناجحًا عليك أن ترتب لكل العناصر والمحركات التى توجد بأى حوار ثنائى. إذا أردت قبولًا إيجابيًّا، عليك تقديم السلوك الإيجابى.

فالسلوك الذى يحوز إعجابًا هو طريق القوة بين الناس جميعًا.

أتمنى لك حظًّا سعيدًا.

شكر وتقدير

"بينجى روسن"، هو زميل دراسة فى ستانفورد، حيث كان يدرس الهندسة الكهربية، حين كنت أدرس أنا أرسطو وأسكيلس فى قسم الخطابة والدراما. وبعد ما يقارب من ثلاثين سنة، رأى "بين" الفرصة فى مزج هذين الفرعين من العلوم فى الجنة الغناء التى أنبت بذرها فى الحديقة الخلفية بجامعة ستانفورد، أو وادى السيلكون. لقد كان إلهام وحماس "بين" هو الذى منح الفرصة لظهور مؤسسة Power Presentations، وكذلك لبرامج تدريب العملاء على مدار عشرين سنة وهى البرامج التى أسست لموضوع هذا الكتاب.

أول المقدمات التى عرضها "بين" كانت لـ "بيل دافيدو"، الذى لم يناصر الشروع فى هذا النهج الجديد بل ناصر تجليه فى كتاب من خلال تقديمه إياى لـ "جيمس ليفين" صاحب ليفين- " جرينبرج ليترارى إجانسى". يرفض "جيم" بشدة وصف "فريد ألان" التقليدى للوكلاء، "بأن كل كمية الصدق فى هوليوود يمكن حشرها فى سرة برغوث بل ويبقى بها مكان لأن تخبئ ثمانى حبات كمون وقلب أحد الوكلاء." استطاع "جيم" بمساعدة كبيرة من قبل "ليندساى إدجكومب"، و"بيث فيشر"، و"كارى إيفانز"، أن يزيد على تعاون بيل فقدمنى إلى "ريتشارد نارامور"، وهو المحرر الخاص بى فى شركة جون ويلى أند سونز، المحدودة.

تمكن "ريتشارد"، بمساعدة "تيفانى جروجليو"، ولوران "فريستون"، و"جانيس بورزندوسكى"، من خلق رؤية مبتكرة لمادة الكتاب التى تطورت عبر عقدين من الزمان.

"جيمس كريستوفر ويلش" قائدا، و"نيكول نيرز" مساعدا أراحانى وساعدانى فى مهمة تشغيل منهج العرض الناجح. كذلك كان كل منهما حاضرا فى كل خطوة من خطوات وضع هذا الكتاب: فالأب "جيم" بحكمته فى عالم الأعمال ومبادئه

الشخصية القوية؛ و"نيكول" برسومها الباهرة، والتغذية الارتجاعية الفعالة، والمعرفة القانونية الواسعة، والكتابة المتقنة، والتحكم بالمصادر. "جينفر تركوتى"، التى انتقلت للبقاء معنا، قامت ببحث مرجعى وترتيب لمقاطع الفيديو الأرشيفية وقدمته لى ليكون تحت يدى حين بدأت الكتابة. "بيرل تشينج" نجحت تماما فى خلافة "جينفر"، ونادرا ما تخلفت (اللهم إلا فى وقت الوجبات). سبق وجود "جنيفر" كل من "سوزان هيل"، و"جينفر هايدون"، و"نانسى برايس"، وكلهن ساهمن فى دعم البرنامج. "ريتش" هو ذلك الرجل الهادئ خلف الكاميرا الرقمية وفى غرفة التحكم، تحدث كثيرا فى الكواليس مستخدما خلاياه العصبية العاكسة. "سيكستس أوسكل"، آخر حبات هذه المجموعة، وصل فى وقته تماما ليسهم بمهاراته التقنية، والخطابية، وكذلك فى تصوير الفيديو، مع تقدير مشترك من ديزى جليبسى.

ترك "بيل إمرمان"، عمله فى المحاماة لينخرط فى العمل بإنتاج الأفلام على نحو ناجح، لكنه استبقانى كموكل قانونى له، ولذا فقد وفر لى المشورة القانونية التى استلزمها إنتاج الكتاب.

"كين رابين" من شركة فلكرم ميديا سيرفس جابت العالم كله لتأتى بنماذج لأفلام الفيديو التى تعزز المفاهيم التى أطرحها بالكتاب. لقد عمل "كين" بجوار "براين فلورد"، وكيل التراخيص فى شبكة سى إن إن، والذى أمدنا بأفلام الفيديو المرجعية. وقد أعد هذه الأفلام "إد رودلف" "وبوب جونز"، العاملان فى فيديو أرتس، بسان فرانسيسكو، وهى شركة إنتاج راقية يديرها "كيم سلاير" و "ديفيد ويزمان". "ديفيد "ليس قريبى، لكنى أشرف بقرابته.

"بيل ساليسبرى" من مصرف مورجان ستانلى و"جورج لى" من جولدمان ساكس، كانا هما الداعمين لى فى ما يخص رحلات العروض العلنية للشركات فى سوق المال، وقد أمدانى بنظرة عميقة لهذا النوع من العروض الذى يمثل الأهمية الكبرى لأصحابه.

الدكتور "جوى بيلانوف"، والدكتور "لجيمس سابرى، " والدكتور "هيربرت ديدو"، والبروفسور "كريستوف إزبلوسكى"، والدكتور "فرانك بيلروث"، بالخصوص، هم من أمدونى بالتأصيل العلمى لما أقول، وأدين لهما بالصحة الجيدة، وكثير من المواقف الضاحكة.

"ميلفين فان بيبلز" وضح لى الفارق بين الناقد والفنان، ومن ثم الفارق بين القول والفعل.

الشكر لمئات الأشخاص فى سيسكو سيستمز ومايكروسوفت، الذين تعلموا ومارسوا، ثم انطلقوا نحو مناصرة طريقة العرض الناجح. ومن بين أبناء شركة سيسكو: "بيتر ألكساندر"، "جوى أمرياتو" (هو الآن فى وفن سيستمز)، و"ليندا أرسينالت"، سوبوستروم"، "توبى بورتون"، " هيثر جاليجوس"، "كارى جورجس"، "جون جرودون"، "لورين هاسينهاتل"، "مارى هاتر"، "شارون هيوم"، "سيما كومر"، "إنبار لاسراب"، "هاردى ليبسكومب"، " كورنى مارسولير"، "كريستوفى ميدفير"، "محسن موازامى"، "إستيفان باب" (هو الآن فى ماجيار تيلكوم)، "راجيف رامزوامى"، "جينفر روبنسون"– "ماك أدمز"، "ليندا سيرجيدس"، ورفيق عشائى المفضل، "كان تيرزجلو". ومن بين العاملين فى مايكروسوفت: "أورلاندو أيالا"، عزيز بن مالك، راج بيانى، إليا "بوخشتيان"، "كيمبرلى كاى باتلر"، " مارك كروفت"، " ويل فلاش"، "ديبى فراى ويلسن". "ليندا هفرمان"، "لين هيل"، "كيمبرلى إيشوى"، " سارا جيمسون"، " تيد كومارت"، "أرون لال"، "أندى ليز"، "باسكال مارتين"، "فينس ميندااليو"، "ديف "ماندلين"، "مايك ناش"، "دورين باركر"، "شيرا ساجيف"، "بول يوسيفيل"، "ديف تومسون"، "كريس فاندنبرج"، "سارا ويليمز"، "لورى ويهلر"، "وسايمون ويتس". وقد ساند "جيم لى فالى "بقوة هذه التقنيات فى سيسكو و مايكروسوفت.

ومن خريجى، اثنان، كلاهما يدعى جون، وقد استحقا ذكرا خاصا. "جون برومبرج"، الذى كان عمله فى التصوير التلفزيونى، سببا فى أن تبقى يده الثابتة (غالب الوقت) على العدسة بدءا من تلك التى الكاميرات الرقمية، إلى كاميرات

شرائط الـ ٨ مليمتر، إلى كاميرات البيتا الرقمية، إلى الدى فى دى إلى اليو تيوب إلى التصوير الانسيابى. جون الآخر، هو جون لازورس، وهو المنتج السابق فى تليفزيون نيويورك والذى انتقل إلى سياتل للعمل فى مايكروسوفت، وقد دعانى للعمل مع مدراء مايكروسوفت فى عام ١٩٨٩، وهو عمل ظللت فى الاضطلاع به حتى اليوم. لكنى ممتن بالخصوص إلى "جون"، الذى تحدى الصعوبات فى تلك المرحلة المبكرة من تقديم برنامجى. وتحدى جون هو ما أظهر للوجود مسألة مفارقة منطقة الارتياح: "ما يشعرك بالارتياح لايبدو مريحا، وما لا يشعرك بالارتياح، يبدو مريحا."

أنا ممتن كذلك لمن سمح لى بمناقشة عملى مع هؤلاء:" ويل بول"، "أوليفر فونتانا"، و"ماريا ماكاب" من شركة مايكروسوفت؛ و"جيف رايك"، الذى كان فى مايكروسوفت، والآن فى مؤسسة" بيل أند ميلندا جيتس"؛ و"ستيف جولدمان" من "أيسيلون سيستمز"؛ و"جوى موجليا "من "أمريتريد"؛ والدكتور" لورانس ستينمان"، الذى يعمل فى" بايهيل ثيرابيوتكس" وفى جامعة "ستانفورد"؛ و"ليزلى كالبيرستون "من شركة إنتل، و"كاثرين كروثهول" من أنيماس، و"إيرك تارديف" الذى يعمل الآن فى "مورجان ستانلى"، و"سيندى بيرجدورف" التى كانت تعمل فى "سانديسك كوربوراشن".

والشكر لمساهمات هؤلاء الفردية: "دون فالنتين"، " وارين ديريك" الذى يعمل فى إكسبرس، "برمشنز"، الذى قام بكل العمل الذى كان علىَّ فعله حين كتبت بحثى للماجستير، و"ديفيد ودورد" خريج مدرسة الأعمال فى جامعة ستانفورد الذى حد الحدود فى مجال تقديم العروض.

ملاحظات

مقدمة

1. Kathleen Pander, "Prep School for High Tech Execs: Coach Specializes in IPO Road Shows, "*San Francisco Chronicle*, July 9, 1990.
2. Tom McNichol, "How to Go Public," *Business 2.0,* July 2007.
3. John Lahr, "Petrified: The Horrors of Stagefright," *New York*, August 28, 2006.

الفصل ١

1. A. Mehrabian, *Silent Messages: Implicit Communication Of Emotionss and Attitudes* (Belmont, CA: Wadsworth, 1981)
2. Transcript, August 15, 1988 courtesy CNN .
3. Hoard Rosenberg, "Ronald Regan's Farewell: The Power and the Glory," *Los Angeles Times,* August 16, 1988.
4. Oliver Sacks, *The Man Who Mistook His Wife For a Hat and Other Clinical Tales* (New York, NY: Touchstone, 2002).
5. Warren Hoge, "A Speech That Khrushchev or Arafat or Che Would Admire," *New York Times*, September 24, 2006.
6. http://en.wikipedia.org/?Title=Marcel_Marceau; accessed October 7, 2008.
7. David McNeill, Justine Cassell, and Karl-Erik

McCullough, "Communicative Effects of Speech-Mismatched Gesures," in *Research on Language & Social Interaction,* Vol. 27, No. 3, 1994: 223.

الفصل ٢

1. Daniel Goleman, *Social Intelligence: The New Science of Human Relationships* (New York: Bantam, 2006).
2. Tania singer, Ben Seymour, John O'Dohrety, Holger Kaube, Raymond J. Dolan, and Chris D. Frith, "Empathy for Pain," *Science*, Vol. 303, No. 20, February 2004.
3. G. di Pellegrino, L. Fadiga, L. Fogassi, V. Gallese, and G. Rizzolatti "Understanding Motor Events: A Neurophysiological Study," *Experimental Brain Research*, Vol. 91, No. 1, October, 1992: 176-180.
4. Transcript of Bob Dole's speech, May 15,1996, courtesy CNN.
5. 1996 Poll source: http://edition.cnn.com/ALLPOLITICS/1996/news /9605/13/poll.issues/poll.shtml.orig.
6. Transcript of Barack Obama's speech, July 27, 2004, courtesy CNN.
7. Elissa Gootman, Patrick Healy, Micheal Janofsky, Michael Luo, Jennifer Medina, Robert Pear, Richard prez-pea, Marc Santora, Stephanie Storm, and Daniel J. Wakin, "The 2004 Elections: State by State — Midwest; Some Important Victories for Kerry, But a Death Blow in Ohio," *New York Times*, November 4, 2004.

الفصل ٤

1. “Workspaces: A Look at Where People work,” *Wall Street Journal*, January 30, 2002.

الفصل ٥

1. Transcript of George W. Bush’s speech, “Subliminable,” September 12, 2000, courtesy ABC News Video Source.
2. Transcript of George W. Bush’s Inaugural Address, January 20, 2001 courtesy CNN.
3. Bill Clinton, *My Life* (New York: Random House, Inc., 2004).
4. R. W. Apple Jr., “The Democrats in Atlanta; Dukakis’s Speech Offers His “Vision of America”,” New York Times, July 22, 1988.
5. Bill Clinton, op. cit.
6. Bill Clinton, op. cit.
7. Transcript of Clinton farewell addresses, August 14, 2000, courtesy CNN.
8. Devlin Barrett, “Bill Clinton’s Speech Income Shrinks,” Associated Press, accessed June 14, 2004, www.accessmylibrary.com/coms2/summary_0286- 21638256_ITM.
9. Mike McIntire, “Clintons Mad $ 109 Million in Last 8 years,” *New York Times*, April 5, 2008.

الفصل ٦

1. Russell Adams, “Getting Your Head in the Game: From The World Cup to Youth Tennis, a Training Fad Emerges; the Science of Finding the zone,” *Wall Street Journal*,

July 29, 2006.
2. Timothy Gallwey, *The Inner Game of Tennis*, (New York: Random House, 1974).
3. Adam Nagourney, Marjorie Connelly, and Dahlia Sussman, "Polls find Voters Weighing Issues vs. Electability," *New York Times*, November 14, 2007.
4. Ryan Lizza, "The Relaunch: Can Barack Obama Catch Hillary Clinton?" *New Yorker*, November 26, 2007.
5. "Iowa's Caucuses Results," *New York Times*, January 8, 2008.
6. "Barack Obama's Caucus Speech and Hillary Clinton's caucus Speech," *New york Times*, January 3, 2008.
7. Karl Rove, "Why Hillary Won," *Wall Street Journal*, January 10, 2008.
8. www.barachobama.com, accessed October 10,2008.
9. Transcript if Libby Dole's speech, August 14, 1996, courtesy CNN.
10. John Lahr, "Petrified: The Horrors of Stagefright," *New Yorker*, August28, 2006.

الفصل ٧

1. Marshall H. Klaus, John H. Kennell, and Phyllis Klaus, *Bonding: Building the foundations of secure Attachment and Independence* (New York, NY: DA Capo, 1996).
2. Transcript of Norman Schwarzkopf's speech, courtesy CNN.
3. Transcript of Kennedy/Nixon debate, September 26, 1960,couresy, John F. Kennedy Library.
4. Copyright © 2006, the Gallup Organization. All rights reserved Reprinted with permission from www.gallup.

com.
5. Richard Millhouse Nixon, *Six Crises* (New York: Doubleday, 1969).
6. Don Hewitt, *Tell Me a Story: Fifty Years and 60 Minutes in Television* (New York, NY: Public Affairs, 2002).

الفصل ٨

1. Nat Hentoff, "She's on the road to Renown," By Nat Hentoff , *Wall Street Journal*, September 5,2007.
2. Claude Steinberg, "Dazed and Confused: Possible Processing Constraints on Emotional Response to information Dense Motivational Speech," in from *Emotions in the Human Voice*, Volume III, Krzysztof Izdebski, PhD, ed. (San Diego, Ca: Plural Publishing, 2007)
3. Kate Julian, "When in Pyongyang," *New Yorker*, March 3, 2008.
4. Transcript of George W. Bush speech and Al Gore, final debate, October 17, 2000. www.debates.org/pages/trans 2000c.html; accessed October 7, 2008.
5. Transcript of George W. Bush speech, September 20, 2001, www.whitehouse.gov/news/releases/2001/09/20010920-8.html;accessed october7, 2008.
6. Transcript of George W. Bush speech, and Vladimir Putin press conference, November 13, 2001, wwwwhitehouse.gov/news/release/2001/11/20011114-1.html; accessed October 7, 2008.
7. Transcript of George W. Bush's January 28, 2008 State of the Union address, www.whitehouse.gov/

stateoftheunion/2008/index.html; accessed October 7, 2008.

الفصل ٩

1. Transcript of Ronald Reagan's January 25, 1988 State of the Union address, 1988, www.thisnation.com/library/sotu/1988rr.html;accessed October 7, 2008.
2. Transcript of Winston Churchill's December 26, 1941 address to the join session of Congress,http://www.winstonchurchill.org/files/public/FinestHour129.pdf, accessed November 10, 2008.
3. http://www.americanrhetoric.com/speeches/jfkinagural.htm, accessed November 10, 2008.
4. License granted by Intellectual Properties Management, Atlanta, Georgia, manager of the king estate.
5. The *Time* 100: The Most Important People of the Country, Heroes & Icons, www.time.com/time/time100/heroes/profile/graham02.html;accessed October 7, 2008.
6. Reverend Billy Graham, courtesy NBC *News* Archives.
7. Transcript of *General Electric Theater*, November 14, 1954, courtesy Ronald Reagan Presidential Library.
8. Alec MacGillis, "Finding Political Strength in the Power of words," *Washington Post*, February 26, 2008.
9. Barack Obama, *The Audacity of Hope* (New York: Crown, 2006).
10. George Will, "Why Obama Should Take the Leap," *Wall Street Journal*, February 14, 2006.

الفصل ١٠

1. Quoted in William Finnegan, " The Candidate," *New Yorker*, May 31,2004.
2. www.tnr.com/politics/story.html?id=aaad0724 ddl3-4ffa-810b-d5d3220ff055, accessed October 10, 2008.
3. Monica Davey, "The 2004 Campaign; The Illinois Primary; from Crowed Field, Democrats Choose State Legislator to Seek Senate Seat," *New York Times*, March 17, 2004.
4. Finnegan, *op .cit.*
5. http://www.hillaryclinton.com/news/release/view/?id=6467,accessed October 10, 2008.
6. Alec MacGillis, "Finding Political Strength in the Power of Words," *Washington Post*, February 26, 2008.
7. www.realclearpolitics.com/epolls/2008/president/us/democratic presidential_nomination-191.html, accessed October 10, 2008.
8. MacGillis, *op. cit.*
9. MacGillis, *op. cit.*
10. Finnegan, *op. cit.*
11. http://www.americanrhetoric.com/speeches/gettysburgaddress.html, accessed November 10, 2008.
12. http://www.americanrhetoric.com/speeches/jfkinaugural.htm, accessed November 10, 2008.
13. Transcript of Barack Obama's speech, July 27, 2004, courtesy of CNN.
14. http://www.americanrhetoric.com/speeches/jfkinaugural.htm, accessed November10, 2008.
15. Obama, *op. cit.*
16. http://www.cnn.com/2008/POLITICS/11/04/Obama.

transcript/index.html,
accessed November 7, 2008.

17. Winston Churchill, courtesy ABC News Video Source.
18. Obama, *op. cit.*
19. Presidential debate transcript, courtesy of CNN.
20. Michael Duffy and Nancy Gibbs, "Can Obama Play Offense?" *Time*, March 6, 2008.
21. MacGillis, *op. cit.*
22. www.youtube.com/watch?v=zrp v2tHaDo accessed, October 10, 2008.
23. Peggy Noonan, "A Thinking Man's Speech," *Wall Street Journal*, March 21 , 2008.
24. http://www.cnn.com/2008/POLITICS/08/29/rollins.plain/index.html

الفصل ١٣

1. *Larry King Live*, CNN.
2. *Business Week*, November 22, 1993.

الفصل ١٤

1. Seamus Heaney, *Beowulf: A New Verse Translation* (New York: W.W. Norton, 2000).

الفهرس

